



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم إجتماعية-علم الاجتماع-
التخصص: علم إجتمع تنمية وتسيير الموارد البشرية
من طرف:
دحدوح ليلية

عنوان الأطروحة:

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال – أم البواقي-

أطروحة مناقشة بتاريخ 08 / 01 / 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	معدن شريفة	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	بوضرسة زهير	أستاذ	جامعة أم البواقي	مشرفا/مقررا
03	بوشامة بديس	أستاذ	جامعة أم البواقي	ممتحنا
04	خشمون محمد	أستاذ	جامعة باتنة 01	ممتحنا
05	جاهمي عبد العزيز	أستاذ	جامعة قالم	ممتحنا
06	خدنة يسمينة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قسنطينة 02	ممتحنا

السنة الجامعية 2024 / 2025

الشكر والتقدير

قال الله تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة النمل: الآية 19.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أشكر الله عزوجل وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا على التوفيق والسداد في إنجاز هذا العمل.

وأقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين الكريمين وإخوتي على مرافقتهم ودعمهم وجزاهم الله كل الخير.

ويطيب لي أن أقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وإمتناني إلى أستاذي

الدكتور: بوضرة زهير

الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، ولم يتوان في توجيهي وتسيدي أخطائي بإقتراحاته وملاحظاته القيمة طوال مدة الدراسة.

وأقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ أ.د. دنبري لطفي على ملاحظاته القيمة.

ويطيب لي أن أقدم بجزيل الشكر الموصول إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة:

أ.د. معدن شريفة

أ.د. بوشامة بديس

أ.د. خشمون محمد

أ.د. جاهمي عبد العزيز

د. خدنة يسمينه

على تفضلهم قبول قراءة ومناقشة هذا العمل وتقويمه ونقده وتصويبه بملاحظاتهم القيمة.

والشكر موصول إلى مدير وعمال مؤسسة نفضال بولاية أم البواقي على تسهيلاتهم وحسن تعاونهم، وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الطالبة: دحدوح ليلية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في تعزيز الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن سياسات العمل) لدى عمال مؤسسة نفطال بولاية أم البواقي، وإنطلقت الدراسة من طرح التساؤل الرئيس: ماهو دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي؟

وتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو دور عدالة التوزيع في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي؟

- ما هو دور عدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي؟

- ما هو دور عدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي؟

وكانت الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسة: للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي.

وينتزع عنها الفرضيات الجزئية:

- لعدالة التوزيع دور إيجابي في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي.

- لعدالة الإجراءات دور إيجابي في تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي.

- لعدالة التعاملات دور إيجابي في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال بأم البواقي.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وإعتماد أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، المقابلة، الملاحظة، وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على 60 مفردة، والاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS v25) في تحليل البيانات. وأما الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق الفرضيات (قيمة الاختبار ستودنت T، قيمة فيشر F، معامل الإنحدار β ، معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لعدالة التوزيع دور إيجابي بنسبة 55,1% في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- لعدالة الإجراءات دور إيجابي بنسبة 49,8% في تعزيز الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- لعدالة التعاملات دور إيجابي بنسبة 12,4% في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- للعدالة التنظيمية دور إيجابي بمقدار 62% في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال. ويأتي بعد عدالة الإجراءات في المرتبة الأولى بنسبة مساهمة 53,4%، يليه بعد عدالة التوزيع بنسبة 47,2%، ثم بعد عدالة التعاملات بنسبة 38,4%.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، الرضا الوظيفي، الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل.

Summary study

This study aims to identify the role of organizational justice in its dimensions (distributional justice, procedural justice, transactional justice) in enhancing job satisfaction in its dimensions (satisfaction with working conditions and terms, satisfaction with labor relations, satisfaction with labor policies) among workers of the Naphtal Corporation in Oum El Bouaghi: What is the role of organizational justice in enhancing job satisfaction among workers at Naftal in Oum El Bouaghi?

The following sub-questions were asked:

- What is the role of distributive justice in increasing satisfaction with the terms and conditions of work among workers at Naftal in Oum El Bouaghi?
- What is the role of procedural fairness in achieving satisfaction with labor policies among workers at Naftal Oum El Bouaghi?
- What is the role of transactional justice in improving the satisfaction of labor relations among employees at Naphtal in Oum El Bouaghi?

The guiding hypotheses of the study were as follows:

- Main hypothesis: Organizational justice has a positive role in enhancing job satisfaction among employees at Naphtal in Oum El Bouaghi.

The partial hypotheses are as follows:

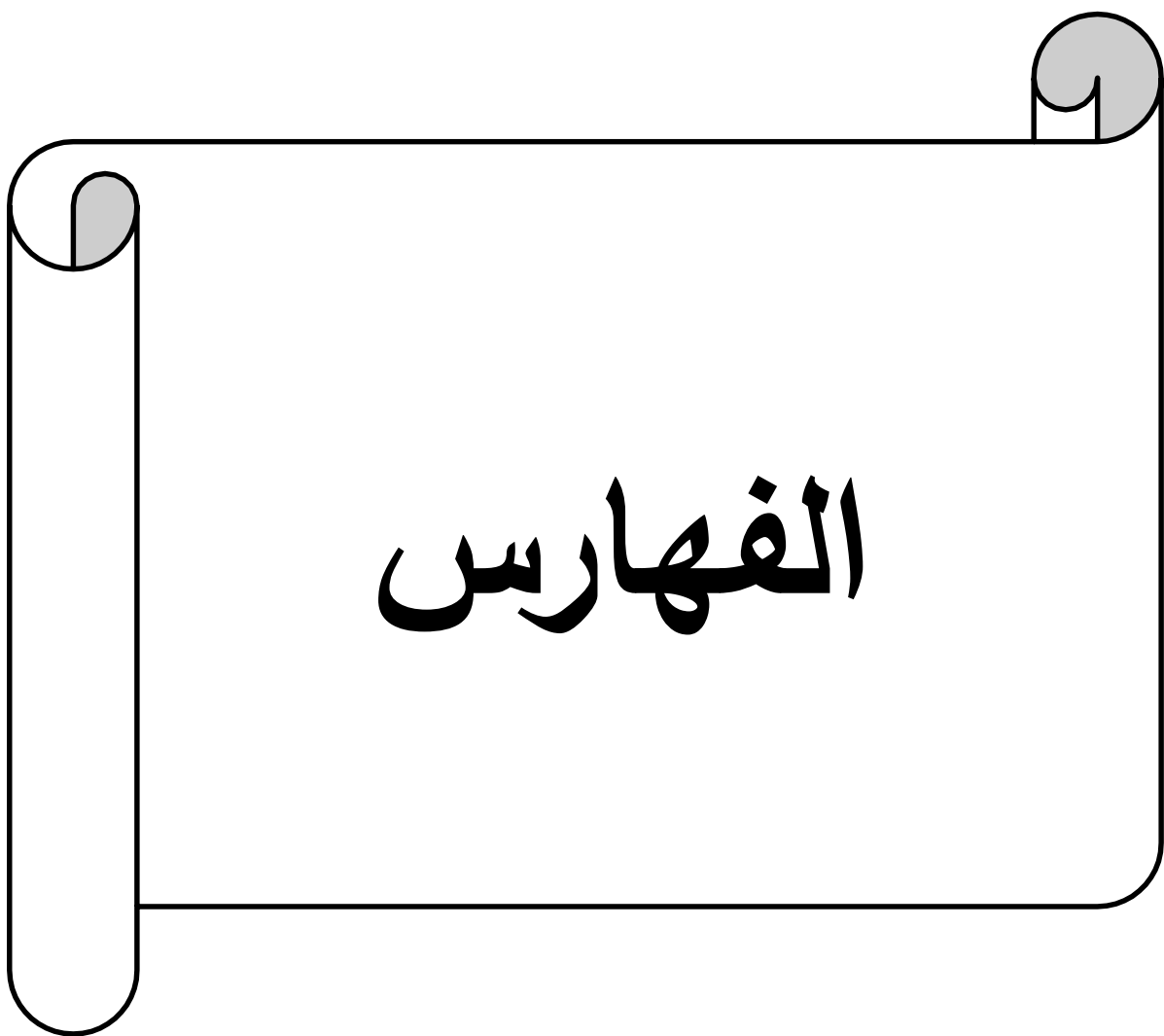
- Distributive justice has a positive role in increasing satisfaction with the terms and conditions of work among workers at Naftal in Oum El Bouaghi.
- Procedural fairness has a positive role in achieving satisfaction with labor policies among employees of Naftal Oum El Bouaghi.
- Transactional fairness has a positive role in improving satisfaction with labor relations among employees of Naphtal Oum El Bouaghi.

The descriptive method was used, and the data collection tools represented in the questionnaire as the main tool relying on the five-point Likert scale, interview, observation, and the comprehensive survey method was applied to 60 individuals, and using the statistical program SPSS (v25) in analyzing the data. The statistical methods used to verify the validity of the hypotheses (Student's t-test, Fisher's F value, regression coefficient β , correlation coefficient R, coefficient of determination R^2).

The study found the following results:

- Distributive justice has a positive role 55.1% in enhancing satisfaction with the terms and conditions of work among employees at Naphtal.
 - Procedural fairness has a 49.8% positive role in enhancing satisfaction with labor policies among employees of Naphtal.
 - Transactional justice plays a 12.4% positive role in improving the satisfaction of labor relations among employees.
 - Organizational justice has a 62% positive role in enhancing job satisfaction.
- Procedural justice comes first with a contribution of 53.4%, followed by distributive justice with 47.2%, and transactional justice with 38.4%.

Keywords: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, job satisfaction, satisfaction with terms and conditions of employment, satisfaction with work policies, satisfaction with labor relations.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
01	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	تمهيد
06	أولاً: مشكلة الدراسة
08	ثانياً: إشكالية الدراسة
13	ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة
14	رابعاً: فرضيات الدراسة
17	خامساً: أهمية الدراسة
19	سادساً: أهداف الدراسة
20	سابعاً: مفاهيم الدراسة
39	ثامناً: الدراسات السابقة
83	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأطر النظرية للعدالة التنظيمية
85	تمهيد
86	أولاً: نشأة العدالة التنظيمية
88	ثانياً: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية
96	ثالثاً: أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية
123	رابعاً: خصائص العدالة التنظيمية

125	خامسا: أركان ومبادئ العدالة التنظيمية
130	سادسا: مقومات العدالة التنظيمية
132	سابعا: محددات العدالة التنظيمية
140	ثامنا: جوانب العدالة التنظيمية
141	تاسعا: مجالات العدالة التنظيمية
143	عاشرا: نظريات العدالة التنظيمية
159	حادي عشر: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية
164	الثاني عشر: آثار سلوك العدالة التنظيمية
166	الثالث عشر: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
168	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التأسيس النظري للرضا الوظيفي
170	تمهيد
171	أولا: الجذور التاريخية للرضا الوظيفي
172	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
176	ثالثا: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي
179	رابعا: عناصر الرضا الوظيفي
181	خامسا: محددات ومسببات الرضا الوظيفي
184	سادسا: خصائص الرضا الوظيفي
186	سابعا: إيجابيات وسلبيات الرضا الوظيفي
189	ثامنا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
195	تاسعا: مصادر الشعور بالرضا الوظيفي
196	عاشرا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
214	الحادي عشر: طرق قياس الرضا الوظيفي
221	الثاني عشر: نتائج الرضا الوظيفي
223	الثالث عشر: برامج زيادة الرضا الوظيفي
229	خلاصة الفصل

	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
231	تمهيد
232	أولاً: مجالات الدراسة
241	ثانياً: منهج الدراسة
244	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
245	رابعاً: أدوات جمع البيانات
273	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
274	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات
276	تمهيد
277	أولاً: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية
284	أولاً: عرض وتحليل البيانات الإحصائية
284	1- عرض وتحليل بيانات محور المتغير المستقل
324	2- عرض وتحليل بيانات محور المتغير التابع
361	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
363	تمهيد
364	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
392	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات
398	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
403	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
407	خلاصة الفصل
408	الخاتمة
412	قائمة المراجع
451	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية التي يدرك من خلالها الفرد العدالة التنظيمية	100
(02)	يوضح معايير عدالة الإجراءات	110
(03)	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية	116
(04)	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	127
(05)	يوضح نظريات العدالة التنظيمية	158
(06)	يوضح نظريات الدافعية للرضا الوظيفي	197
(07)	يوضح المصالح الإدارية المختارة لهذه الدراسة وعدد الموظفين في قطاع مقاطعة البترول والغاز المميع نפטال	239
(08)	يوضح دليل شبكة الملاحظة	248
(09)	يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة في العينة	249
(10)	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	251
(11)	يوضح تعيين الإتجاه حسب مقياس ليكرت	252
(12)	يوضح تقسيم عبارات مقياس الاستبيان	256
(13)	يبين صدق محتوى المقياس	259
(14)	يوضح محك قبول معامل صدق المحتوى	265
(15)	يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجة المجال المنتمية له	267
(16)	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع المحور المنتمية له والدرجة الكلية للاستبيان	268
(17)	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	269
(18)	يبين نتائج اختبار T. Test لدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية (الأربعاءى الأعلى، الأربعاءى الأدنى)	269
(19)	يوضح نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	271
(20)	يبين ثبات الاستبيان	271
(21)	يوضح نتائج ثبات الاستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة	272

277	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	(22)
278	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	(23)
280	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	(24)
281	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(25)
282	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية	(26)
284	يوضح عبارات بعد عدالة التوزيع	(27)
297	يوضح عبارات بعد عدالة الإجراءات	(28)
314	يوضح عبارات بعد عدالة التعاملات	(29)
323	يوضح التحليل الاحصائي لمتغير العدالة التنظيمية ككل	(30)
325	يوضح عبارات بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل	(31)
337	يوضح عبارات بعد الرضا عن سياسات العمل	(32)
345	يوضح عبارات بعد الرضا عن علاقات العمل	(33)
360	يوضح التحليل الاحصائي لمتغير الرضا الوظيفي ككل	(34)
364	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور عدالة التوزيع في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل	(35)
373	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور عدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل	(36)
379	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور عدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل	(37)
388	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي	(38)

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة	(01)
118	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية	(02)
121	يوضح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية	(03)
123	يوضح أشكال العدالة التنظيمية	(04)
130	يوضح بناء إدراكات العدالة التنظيمية	(05)
131	يوضح أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية	(06)
145	يوضح الاستجابات المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة	(07)
147	يوضح النموذج المعاصر لنظرية التبادل الاجتماعي	(08)
199	يوضح هرم الحاجات عند إبراهيم ماسلو	(09)
208	يوضح نموذج مبسط لنظرية فيكتور فروم	(10)
210	يوضح نموذج نظرية بورتر ولولر	(11)
277	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	(12)
278	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	(13)
280	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية	(14)
281	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	(15)
283	يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية	(16)
323	يبين قيم المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية ككل	(17)
360	يبين قيم المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي ككل	(18)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
451	إستمارة بحث	(01)
459	دليل المقابلة	(02)
464	قائمة الأساتذة المحكمين	(03)
465	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	(05)
466	تصريح قبول الدراسة الميدانية	(06)

مقدمة

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة وقد حظى بالإهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية، حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وزيادة درجة التعاون مع رؤسائهم من أجل تحقيق الأهداف، والعدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لتجاوز الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للطاقت الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العام والخاص في المنظمات، من منطلق كون العدالة مؤشر يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة. وفي الوقت الذي أصبحت منظمات اليوم تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية، أصبح وجود مناخ من الثقة أساسا لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. والعدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي وبروز التجانس والتكافؤ والتضامن بين العاملين والإدارة، فدور العدالة يغني المسيرين من الخوض في مسائل هامشية من شأنها تعطيل مسار المؤسسة لبلوغ أهدافها، فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والهامة في الميدان التنظيمي التي تشكل ضرورة حتمية لا غنى عنها حيث يقود السعي إلى تحقيق عدالة المنظمة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية وما يؤجج مشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين مما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية، وأبعد من ذلك يقودها إلى تحقيق مبتغى آخر تسعى كل إدارة إلى خلقه داخل منظماتها وهو الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد ذلك أن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده، والعمل محور جوهري في حياة الإنسان لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع ويجد فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله وإستعداداته وقدراته وطموحاته الشخصية، ويشبع دوافعه الاجتماعية والنفسية، وفي باحتياجاته الفردية اللازمة لبقائه وإستمراره في الحياة. والرضا الوظيفي معيار موضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأسرية والاجتماعية، كما يؤثر على المردود الاجتماعي والاقتصادي الذي يعود على المجتمع جراء ذلك سواء. والرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي والوظيفي للموظف في محيط بيئته بصفة عامة وفي محيط وظيفته

بصفة خاصة، ويساعد على حسن الأداء وينعكس إيجابيا على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية، وأن تفهم دوافع العاملين في مجالات عملهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة مناسبة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على مشاعر السخط والاستياء. وبالتالي بناء نظام حوافز فعال يساعد على الحفاظ على بقاء العاملين في أماكنهم وزيادة إلتئائهم وإبقائهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها منظمة العمل. والرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل لقد أعطى المدراء وأرباب العمل لهذا الموضوع إهتمام خاص باعتباره مصدرا محفزا للعاملين وله أثر كبير وفعال على إنتاجية العاملين ونشاطهم في العمل. ولذا قام العديد من الكتاب والباحثين بدراسته باستمرار، ولايزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد في تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب أو غيرها، وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعريف وقياس إتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها. ومن أجل الإحاطة بالموضوع قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الجانب النظري والذي تضمن ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: "موضوع الدراسة" وفيه تم تحديد مشكلة الدراسة، إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: "العدالة التنظيمية" تناولنا فيه لنشأة وتطور العدالة التنظيمية، إبراز أهمية وأهداف العدالة التنظيمية، بناء على ذلك التعرف على أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية، وفي نفس المستوى إبراز خصائص وجوانب العدالة التنظيمية، وبالانتقال إلى العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، ومن زاوية أخرى التعرف على مقومات ومبادئ العدالة التنظيمية، ولا يفوتنا أن ننوه مجالات تطبيق العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة لها، ونافلة القول الكشف عن الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية وأهم الطرق لزيادة مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة.

الفصل الثالث: "الرضا الوظيفي" تطرقنا فيه إلى نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، فضلا على ذلك التعرف على أبعاد وأنواع الرضا الوظيفي، وفي نفس المستوى إبراز عناصر ومحددات الرضا الوظيفي، وبالضرورة معرفة خصائص الرضا الوظيفي، وبالانتقال إلى مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ومن زاوية أخرى الكشف عن مصادر الشعور بالرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة لظاهرة الرضا الوظيفي، ولا يفوتنا أن ننوه أساليب قياس الرضا الوظيفي و آثاره المختلفة، وناقلة القول الكشف عن طرق زيادة الرضا الوظيفي للموظف في المنظمة.

الجانب التطبيقي والذي تضمن ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الرابع: " الإجراءات المنهجية للدراسة" تعرضنا فيه لمجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: "عرض وتحليل البيانات الإحصائية" وفيه تعرضنا لتحليل البيانات في ضوء المتغيرات الديمغرافية للدراسة، وفي ضوء البيانات الإحصائية.

الفصل السادس: " تحليل ومناقشة نتائج الدراسة" وفيه تناولنا مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء النظريات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، والتطرق لأهم النتائج العامة للدراسة. وتقديم في ضوء ذلك التوصيات.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: إشكالية الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: مفاهيم الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

نتطرق من خلال هذا الفصل الى التعرض لمشكلة الدراسة ، إشكالية الدراسة، صياغة وطرح أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على المستوى الشخصي والتعاملي والوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة وفي عمليات الإدارة ووظائفها والتي تشكل العدالة جزءاً كبيراً منها، وتحمل المنظمات مسؤولية معالجة الجوانب السلبية فيها والسيطرة عليها، ويعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها، حين يستأثرون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وترغب على تغييبها. والمنظمات تعتمد بالضرورة على العدالة التنظيمية كونها أداة إدارية فاعلة رغبة في التحول من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على المعرفة والذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرص لذلك من خلال بناء جسور الثقة بين العاملين والإدارة والإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى، وتبرز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية لدى أعضاء المنظمة، والتي تساعد في إشاعة الإطمئنان والثقة المتبادلة في الأفعال والعلاقات وبناء التصورات في إطار من الأخلاق والضوابط وهذا بدوره يعمل على زيادة الثقة بخلق الكثير من النظم الاجتماعية داخل المناخ الوظيفي. ((دراوشة، 2017، ص376) وأشار عادل زايد أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يأخذ في الحسبان، الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى إستجابتهم للمواقف وللقرارات التنظيمية المختلفة. (زايد، 2006، ص12). وتؤكد دراسة (Gary J. Ruder, 2003) أن المخرجات التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية حيث أن هذه التصورات تتأثر إما إيجابياً أو سلبياً بناء على إنصاف المنظمة في التوزيع والإجراءات وجودة المعاملة. وأيضاً دراسة (zeliha,2014) أن العاملون يميلون نحو سلوك المهاجمة في حالة انخفاض مستويات إدراك العدالة التنظيمية لديهم. وترتبط عدالة التوزيع برضا العاملين عن مخرجات العمل الخاصة بهم وإدراكهم لعدالة الرئيس أثناء توزيع جميع الموارد والامتيازات والفوائد المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الرسمية وغير الرسمية، ذلك عندما يوازن الفرد بين مدخلاته لما يحصل عليه من عمله عندما يقارن نفسه بغيره من أقرانه ونظرائه ومدى توافق ذلك مع أماله وتطلعاته. (أبو ندى، 2007، ص19) وأكدت نظرية العدالة أدامز أن العاملين إذا شعروا بالعدالة بعد مقارنة مدخلاتهم بعوائهم فإن ذلك يؤدي للرضا الوظيفي للعاملين. وفي ذات السياق تعكس عدالة الإجراءات إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج. وأن تأثير المشاركة

في اتخاذ القرار كأحد صور عدالة الإجراءات يؤدي الى إزالة الإحساس بعدم العدالة، كما أن رغبة العاملين في المشاركة في القرارات تكون عالية عند تأثيرها في مواقفهم وبيئة عملهم. (المحمود، 2010، ص256).

والمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي الروح المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل، ومن هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم. (بلوم، 2012، ص19) وأشارت دراسة (chovween et al, 2009) إلى أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بالوظيفة عليهم. والعدالة التنظيمية أحد الأسباب الرئيسة المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لا سيما الرضا الوظيفي، ويذكر جرينبرج أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها، ولا يحصل الرضا الوظيفي إلا عندما يشعر العامل بالعدالة والنزاهة في تطبيق مختلف سياسات المنظمة من حيث نظام الأجور، الاشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز، جماعات العمل، ظروف العمل. (الداية، 2012، ص60) ويتضح وجود مشكلة من نتائج الدراسة الاستطلاعية بناء على الاستبيان التجريبي والمقابلات مع عينة ميسرة من العاملين أن هناك تدمير وعدم الارتياح لدى أغلب الموظفين من خلال بروز بعض المظاهر السلبية لدى العاملين مثل الإحساس بعدم العدالة في توزيع الحوافز المادية ونقص الاستفادة من الحوافز، أغلب العاملين يتذمرون بأن الأجور أقل من الجهود المبذولة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ولا توجد عدالة في الترقية الوظيفية لوجود العلاقات الشخصية. ومن هذا المنطلق إن مشكلة عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين تظهر من خلال شعورهم و إدراكهم بأن المنظمات التي يعملون بها غير قادرة على إشباع حاجاتهم الأساسية، مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية غير مرغوب فيها مثل التأخر عن العمل أو حتى ترك العمل لتعبير عن عدم رضاهم عن العمل، ومنظمات الأعمال تولي إهتمام كبير من أجل الحفاظ على مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين. وأثبتت دراسة (النوايسة، 2008) إلى أن عدم رضا الأفراد عن عملهم يؤدي بهم الى الاختلال النفسي ومستويات مرتفعة من القلق، وظهور سلوكيات أداية مختلفة تشير الى عدم رضا الأفراد عن عملهم، والتغيب عن العمل، وقد يؤدي بهم الأمر الى ترك الوظيفة. وتؤكد دراسة (الملاحمة، 2006) أن عدم الرضا الوظيفي ينطوي عليه سلوكيات متعددة منها: الاضراب، سرعة دوران العمل، الغياب، التأخر عن العمل، والتظلمات، و تقييد إنتاج العاملين إما ضمناً أو صراحة للوقوف أمام الإدارة بهدف تحسين ظروف العمل وزيادة الأجور وتحسين أسلوب الاشراف وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية والمحافظة على حقوقهم

ومصالحهم. وأما دراسة (أبو الخير، 2006) فيرى أن الآثار السلبية لعدم الرضا الوظيفي تكمن في إتهاج العاملين سلوكيات محددة: تعمد التأخير في الحضور عن العمل، إختلاق المشاكل مع الزملاء والرؤساء، تعمد الوقوع في الأخطاء البسيطة، زيادة معدل الغياب في العمل، السعي للانتقال الى إدارة أخرى، وتعتمد إثارة الفتن ونشر الشائعات.

وتتحدد المشكلة محل البحث في الكشف عن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ودورها في تعزيز وتقوية الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن إجراءات العمل، الرضا عن علاقات العمل) لدى عمال مؤسسة نפטال بولاية أم البواقي.

ثانيا: إشكالية الدراسة

تعد العدالة التنظيمية المدخل الإداري الأنسب للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على سلوك العاملين حيث تمثل أحد المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي والنفسي للعامل، وتشكل ضابطا بالنسبة للمنظمة في الجانب السلوكي الإداري والإنساني مما يجسد مبادئ العدالة، فالعاملين يتعاملون مع تطبيق النظم والسلوكيات والقواعد وممارسة السلطة التنظيمية دون تمييز فيتولد لديهم إحساس بالعدل والمساواة، يزيد من فاعليتهم وآدائهم. وتدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المنظمة لهم، أي أن إقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للإرتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها. وفي الوقت نفسه تسعى المنظمات لتطبيق العدالة التنظيمية بهدف توفير المناخ التنظيمي الملائم في بيئة العمل أو إستجابة للضغوط التي تمارس عليها من قبل العاملين والنقابات العمالية، كما أن تطبيقها يعتبر مصدر تحفيز ودافع للعاملين للإخلاص والالتزام في العمل، كما أن غياب العدالة أصبح هاجس يؤرق العاملين في كثير من المنظمات، فالتحيز والمحسوبية والتعامل وفق معايير غير عادلة أصبح منهج في العديد من المنظمات. وأن المنظمات التي يدرك العاملين فيها بأهمية العدالة التنظيمية فإنهم يرغبون في البقاء والإستمرار والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (الأسمرى، 2012، ص05) ويذكر كروبانزانو وروسل أن " العدالة التنظيمية كالميدالية لها وجهان، أحدها جانب سلبي، فغياب العدالة سيحدث في الغالب مشاكل للمنظمات، وهناك أدلة قوية على أن الظلم يثير نزعة الانتقام، يقلل ويضر بالحالة المعنوية. وعلى الوجه الآخر نجد أن العدالة يمكن أن تفعل أكثر من مجرد إحباط هذه النتائج التعسة، فالعدالة تعمل كعاصم للصدمات الذي يسمح للعاملين بالمحافظة على الاحترام والثقة مع المنظمة حتى عندما تسير الأمور خلافا لما يشتهون،

فلا بد أن تسير الأمور في الحياة بالطريقة التي لا نريد، ولكن مع ذلك التأثيرات السلبية للحدث غير الموات تكون أقل حدة إذا كانت المنظمة قادرة على المحافظة على عدالة الإجراءات والتعاملات". (Cropanzano & Russell, 2007, p 45) فإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم وأدائهم وعلى الروح المعنوية والالتزام والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وزيادة ثقتهم بإدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة التنظيمية ومن ثم الوثوق بالمنظمة. (الحرسي، 2017) وتشير (الداية، 2012) إلى العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة، وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً، وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء، وإدارة المؤسسة. وأثبتت دراسة (العطوي، 2007) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. وتضمن العدالة التنظيمية للأفراد الإستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، وحتى تضمن خلاله سلوكاً إيجابياً ينعكس بفضل إستشعار العدالة بصورها الثلاث، من حيث عدالة التوزيع مقارنة بالزملاء، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملة التي يتلقاها العامل من قبل مديره.

ترتبط عدالة التوزيع بالتوزيع العادل للمكافآت التي تمثل حافزاً للعاملين، عندما يلاحظون أنها مرتبطة بمستوى الجهد الذي يبذلونه، مقارنة بزملائهم، ضمن نفس بيئة العمل، مما يعزز المواقف الإيجابية إتجاه العمل والالتزام فيه، فالأفراد الذين يشعرون أن هناك ظلماً في عملية التوزيع، يميلون إلى الشعور بمستويات عالية من الإجهاد، كما يميلون إلى الشعور بأنهم غير راضين عن وظيفتهم، فالعدالة التوزيعية لها تأثير كبير في دفع الأفراد لأداء وظائفهم. ويمكن أن يشعر العاملين بمزيد من الرضا الوظيفي عندما تتم مكافأتهم بعدالة على العمل الذي حققوه وبالتأكيد على أن هذه المكافأة نظير إسهاماتهم المجدية في المؤسسة، وأن تكون متسقة مع سياسة المكافأة. (Gerald, 2005, p44) وركزت نظرية العدالة التنظيمية (Stacy adams, 1963) أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال العمل، مع معدل مخرجات فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان فإنه يشعر بعدم العدالة وعدم الرضا الوظيفي، يدفعه هذا الشعور إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة.

وتتجسد عدالة الإجراءات من خلال إحساس الموارد البشرية بأن الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة هي قرارات عادلة، وعندما يقدم المديرون على إتخاذ أي قرار من شأنه أن يؤثر على العاملين بطريقة مختلفة فإنه يجب عليهم أن يطبقوا كل المعايير العادلة. وأن أهم ما يتمخض عن تحقيق عدالة الإجراءات هو تخفيض مستويات عدم الرضا الوظيفي والضغط لدى العاملين وزيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين (المحمود، 2007، 96) ووجد ربيع وزملائه (Rabia et al, 2012) أن عدالة الإجراءات ترتبط برضا العاملين في المنظمات، حيث أن القرارات المرتبطة بتقييم الأداء، وفرص الترقية، والتي تستند الى ممارسات غير عادلة، تؤثر على رضاهم الوظيفي. وأشارت دراسة (أبو النداء، 2007) أن غياب عدالة الإجراءات وعملية صنع القرارات غير العادلة تؤدي بالضرورة إلى نقص الرضا الوظيفي. وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية والخارجية تأثيرا إيجابيا في الأفراد الذي يتأثرون بتطبيقها، وكلما إتسمت هذه السياسات بالثبات والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم، على عكس السياسات المتقلبة التي تثير مخاوف العمال ومن هذه السياسات الأجور والتوظيف، التدريب، قياس الكفاءة والنقل وانهاء الخدمة، وهذا يجب أن تتاح للعاملين فرصة رفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وعدالة.

وتركز عدالة التعاملات على إعتبار المبادلات بين المسؤول وعماله كمعاملات محترمة وصادقة، فالمسؤولون يقدمون معلومات واضحة للعاملين حول القرارات التي تهمهم، ويسمحون لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار، يعززون الشعور بعدالة التعاملات، حيث أن التصور الإيجابي لهذا النوع من العدالة يزيد من الرضا الوظيفي، وأن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين وبعضهم البعض، هذا وقد تعدد المنظمة الى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة القانون. وأن المعاملة المنصفة تعني أن العاملين يمنحون وقتهم وطاقاتهم للمنظمة مما يجعل القادة يهتمون أكثر ويركزون على الانصاف المدرك من قبل العاملين، وعندما يهمل القادة ومنظمتهم المعاملة المنصفة أي ينتهكون قاعدة الإحترام من خلال المعاملة غير المنصفة فانهم يتلقون أفعالا سلبية من عامليهم، كما يدرك المرؤوسين بأن السلطات التي يتمتع بها رؤسائهم هي أكبر من السلطات التي يتمتعون بها، ومن ثم يشعرون بالقلق من احتمال عدم معاملتهم بالعدل، حيث أنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم، لذا فانهم يسارعون بالاعتقاد بأنه لا يتم معاملتهم

بالعدل من قبل من يملكون القوة والسلطة. (ديسلر، 2012، ص362) ويرى سري فاستافا (Srivastava,2015) " أن العاملين في المنظمة يتأثرون بتصورات المعاملة العادلة من عدة نواحي، منها أن تصورات الانصاف توضح نزاهة السلطات التنظيمية وتعزز إمكانية التنبؤ بنتائج الموظفين والتحكم فيها للأحداث المستقبلية وبالتالي التقليل من عدم اليقين في الحياة العملية اليومية، بالإضافة إلى ذلك أن التصورات العادلة تؤدي إلى الإخلاص للمعايير الأخلاقية من جانب السلطات العليا وهذا يعتبر سببا لتفضيل الموظفين العمل في منظمة أخرى". (أبو النصر، 2012، ص159) ويؤثر الإهتمام بالعاملين على إدراك العدالة التنظيمية حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة وسوف تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم عن طريق توزيع العوائد التي تلبي إحتياجاتهم وتطلعاتهم. (البقي، 2011).

يعتبر الرضا الوظيفي بأنه ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، ويعبر عن شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع إحتياجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة، حيث يحقق من خلاله أحلامه وطموحاته، ويستغل قدراته وخبراته العلمية، ويتفاعل مع العمل لتحقيق أهداف المنظمة. والرضا الوظيفي هو مواقف إيجابية للأفراد إتجاه عملهم، ويحدث عندما يتطابق العمل مع حاجات العاملين ومع إهتماماتهم وعندما تكون شروط العمل والمكافئات مثل (الأجور) مقنعة، وعندما يتبادلون علاقات طيبة مع زملائهم ويتلقون معاملة حسنة من مشرفيهم، وظروف العمل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية من أهم الأساليب المنفعة في تلبية إحتياجات العمال فهي مسؤولية أخلاقية واجتماعية تتحملها المنظمة تجاه عمالها، تؤكد الدراسات كلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل. وتنظيم علاقات العمل لها دور هام في تحقيق التوافق الاجتماعي بين العاملين والمشرفين وكذا بين زملاء العمل، إذ أنها ترتبط بعملية تحديد الأدوار التنظيمية التي تمثل سلوكيات العاملين المتوقعة أثناء تأدية مهامهم حيث أنها تساعد على تجنب بعض المواقف الصعبة لزيادة الإنتاجية كزيادة عبء الأدوار وغموضها ولها تأثيرها على رضاهم الوظيفي. (القحطاني، 2013، 11) وبالضرورة سياسات العمل بمثابة القائد والضابط لسلوك الموظفين التي يسترشدون بها في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات داخل المنظمة ليتمشى مع الأهداف المنشودة، حيث تؤدي دور الإطار القيادي لنشاطات المنظمة سواء كانت النشاطات اليومية المتمثلة بإجراءات العمل الروتينية أو النشاطات الحديثة مثل الاستجابة للمتطلبات القانونية ومواكبة التغيرات الاقتصادية وغيره. (ويلز، 2013، ص1)

والعدالة التنظيمية نظرية هامة في دراسة سلوك الفرد في المنظمة نظرا لما تحوي من إنعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلا عن كونها تشكل بعدا هاما لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالاستقرار الوظيفي. وتقرّر العدالة التنظيمية بمفهومها العام العديد من النتائج التنظيمية إنطلاقا من توفرها أو غيابها في أطر العمل ومن بين هذه الافرازات الرضا الوظيفي، فبحكم أن المنظمات تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها، حيث أن نجاحها يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح، مما يلزم بتوافر عوامل وأسباب تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، وما يتبع هذا التكيف من إشباع الحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية للعاملين، وفق هذا المؤشر البسيط ذا الأهمية الكبيرة، فإنه حري بالإدارة في أي تنظيم الإهتمام بنفسية عمالها بالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي الذي أصبح ضرورة حتمية عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في المؤسسة بين الفترة وأخرى، ليظل موضوعا للبحث، وذلك لأسباب متعددة منها التطور الدائم في التكنولوجيا والتعليم الأكاديمي، وزيادة درجة المنافسة وتأثير ذلك على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي في سلوكهم ومراحل حياتهم في بيئة الأعمال بين فترة وأخرى. (أبو سمعان، 2015، ص15) ويعتمد تركيز العامل في العمل وعدم تركه أساسا على مجموعة من الضمانات المقدمة من طرف المؤسسة، ممثلة في الإشباع المادي والاجتماعي والنفسي للعامل، وأن توفير مناخ العدالة التنظيمية يؤثر إيجابيا على سلوكيات هؤلاء العاملين ومستويات إنجازهم، كما أن العاملين الذين يلاحظون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، هذا بدوره يؤدي لتحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة. (سعيدات، 2021، ص12) ويذكر "باتريك" أن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي، إذ تعد عدالة التوزيع محددات للرضا عن الراتب، والعدالة الإجرائية للرضا عن الإجراءات، والتفاعلية للرضا عن العلاقات. (Patrick, 2012) وأكدت (أبو النداء، 2007) أن العدالة وسيلة لتحقيق الرضا الشخصي للأفراد لأنها تظهر مدى إدراك الأفراد العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم مما يؤثر على مخرجات العملية التنظيمية. ويذكر الباحثان (Colquitt & greenberg, 2003) أن العاملين الذين يشعرون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي. وفي ذات السياق إن الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة يسهم في إلزام العاملين في مؤسساتهم ورضاهم نحو إرتباطاتهم بعملهم، وتحسين الوظيفة البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل. وتشير

الدراسات الحديثة أن العمال أصحاب الرضا المرتفع تجاه مؤسساتهم هم الذين لديهم الإستعدادات الكافي لأن يبذلوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على إستمرار إرتباطهم وانتمائهم. وكما أن الأفراد العاملون الذين يعانون من عدم الرضا هم أكثر عرضة للتعرض للتعاسة والتوتر والاغتراب، وإذا لم يتمكن العاملين من تلبية إحتياجاتهم المهمة، فسوف تظهر عليهم علامات مثل الكسل والسلبية ومقاومة التغيير، وعدم المسؤولية والمطالب الاقتصادية غير الواقعية، وتدني معدل الوظائف الاجتماعية. (صبر، 2013، ص251)

وإدراك لما سبق تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال من خلال طرح التساؤل المركزي:

⇐ التساؤل الرئيس: ما هو دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال بأم البواقي؟
⇐ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور عدالة التوزيع في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال بأم البواقي ؟

- ما هو دور عدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال بأم البواقي ؟

- ما هو دور عدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال بأم البواقي؟

ثالثا: أسباب إختيار موضوع الدراسة: تتوفر جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوجزها فيما يلي:
- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بهدف تعميق المعرفة والإحاطة بجوانبه.

- الرغبة في إثراء البحث العلمي في موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

- الفضول العلمي الذي يدفع لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة.

- الشعور بأهمية وقيمة الموضوع المدروس.
- الأسباب الموضوعية:
- حداثة وجدية وأصالة الموضوع نظرا لقيمتها العلمية في الدراسات السوسيو التنظيمية ومفاهيمه مزال يتفق عليها من قبل الباحثين فالبحت متجدد ومتواصل.
- محاولة إضافة مساهمة علمية في إثراء وتعميق الفهم بالموضوع وتقديم رؤية واضحة له.
- مرونة وقابلية الموضوع للدراسة في مختلف المؤسسات (العامة والخاصة) من الناحية النظرية والتطبيقية مما يستوجب التعمق أكثر نحو الاطلاع على طياته والإلمام بحديثاته.
- حساسية موضوع العدالة التنظيمية فهو من المواضيع الإدارية الحديثة التي تدخل ضمن المصطلحات الجديدة نسبيا في مفاهيم السلوك التنظيمي.
- التخصص العلمي حيث يندرج الموضوع ضمن تخصص علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- ديناميكية وحيوية الموضوع الذي يجعله يطرح باستمرار على الساحة الأكاديمية لتشاك والتعقيد الذي يحتويه.
- الفائدة العلمية لموضوع الدراسة فهو مجال خصب للبحث يقدم وصف وتحليل سوسولوجي عميق لظاهرة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وفي الإستفادة من نتائج البحث وتوصياته.
- قلة الدراسات السابقة المحلية حول موضوع البحث الحالي ومن هنا جاءت الحاجة لإجراء هذه الدراسة.
- توفر المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- رابعا: **فرضيات الدراسة:** ومن هذا الجانب من البحث إعتمدت الطالبة الباحثة على الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: وهي كالتالي:
- للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال بولاية أم البواقي.

الفرضيات الجزئية: وتتمثل صياغة هذه الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى:

- لعدالة التوزيعات دور إيجابي في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- مؤشرات بعد عدالة التوزيع: (ظروف العمل الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل) - عدالة المهام الوظيفية - عدالة التدريب - عدالة الترقية - عدالة الأجر - عدالة الحوافز المادية والمعنوية) - مؤشرات بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل: (الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) - الرضا عن الظروف الاجتماعية للعمل (الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل) - الرضا عن الأجر - الرضا عن الحوافز - الرضا عن مهام الوظيفة - الرضا عن التدريب)

- الفرضية الجزئية الثانية:

- لعدالة الإجراءات دور إيجابي في تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

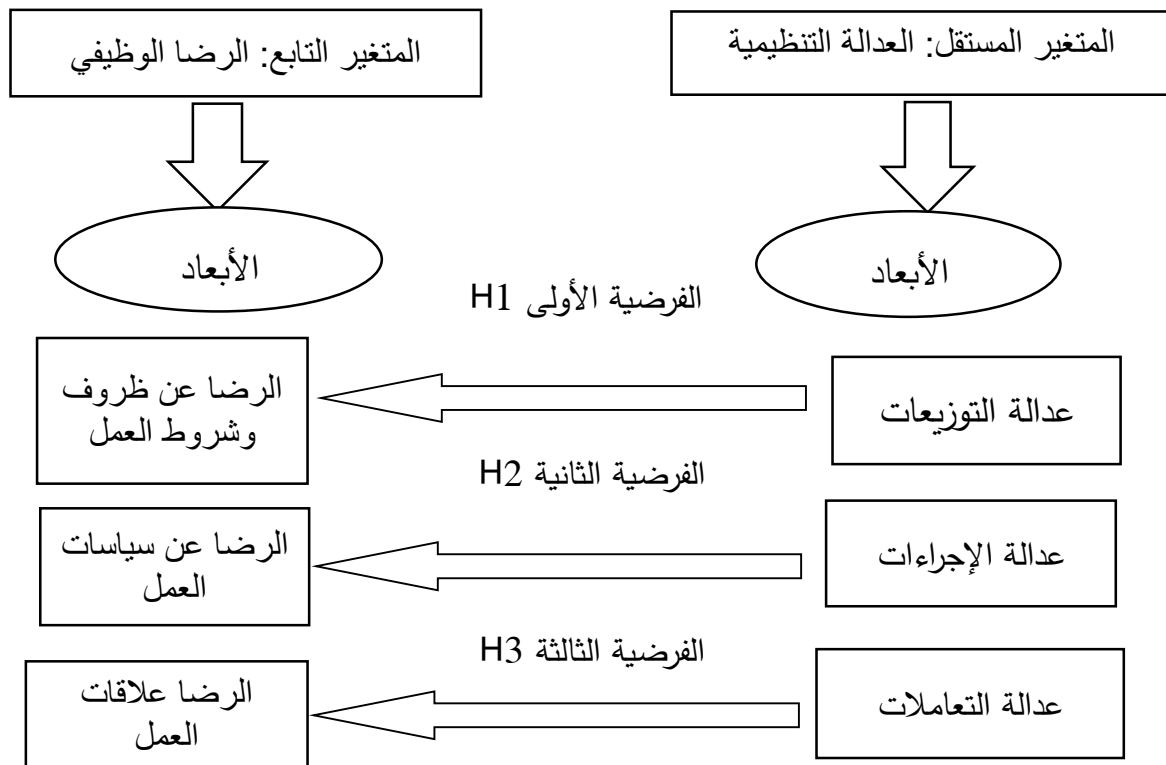
- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- مؤشرات بعد عدالة الإجراءات: (إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية - سياسات الأفراد الوظيفية (النقل الوظيفي، الثواب والعقاب، الشكاوى، تقييم الأداء) - القواعد والقوانين التنظيمية.) - مؤشرات بعد الرضا عن سياسات العمل: (الرضا عن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية - الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية - الرضا عن سياسات الأفراد الوظيفية (الشكاوى، الثواب والعقاب، النقل الوظيفي، تقييم الأداء)

- الفرضية الجزئية الثالثة:

- لعدالة التعاملات دور إيجابي في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال.
 - مؤشرات بعد عدالة التعاملات: (المعاملة (الحساسية) الشخصية - عدالة المعلومات والتفسيرات الاجتماعية - الإهتمام بالعمال).
 - مؤشرات بعد الرضا عن علاقات العمل: (الرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية - الرضا عن جماعة العمل - الرضا عن نظام الإشراف - الرضا عن نظام الإتصال - الرضا عن العلاقات الاجتماعية (علاقة بالمسؤول، المدير، زملاء العمل)
- النموذج المفاهيمي للدراسة: يتكون النموذج المفاهيمي للدراسة من المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الاجراءات)، والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة:



(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

خامسا: أهمية الدراسة: تتمحور أهمية الدراسة حول جانبين هما الجانب العلمي (النظري) والجانب العملي (التطبيقي):

5-1- الأهمية النظرية العلمية:

- يكتسي موضوع العدالة التنظيمية أهمية فيما يتمثل بالدور الذي تقوم به المؤسسات باعتماد منظومة من القيم التي تضمن إرساء قواعد العدل والمساواة بين العاملين، ولذلك الأثر الإيجابي على إمتثال العاملين للعمل، والمحصلة النهائية لذلك تتجلى في زيادة إنتاجية العمل ورفع مستوى الكفاءة والروح المعنوية والاقبال على العمل ليتحقق الرضا الوظيفي للعاملين. (السبوع، 2010، ص08) وقد أكد الفكر الإداري الحديث على موضوع العدالة التنظيمية وأهميتها في مجال العمل التنظيمي، كما جاء في بعض الدراسات العلمية التي تطرقت لها الجمعية الأمريكية لإدارة المدرسة American Association School Administration التي أكدت على أهمية مبدأ العمل وضرورته حيث أدرجته ضمن السياسات التي تحكم السلوك الأخلاقي المهني لمدير المؤسسة، ونصت هذه السياسات تفرض عليه إخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة، وعدم إفراح المجال لأي ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير. (الحمدي، 2012، ص45).

- تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كون موضوع العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثا ودراسة في السيكولوجية التنظيمية ومن المرتكزات المهمة في المجالات الإدارية ومن المفاهيم النسبية تشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية من بينها التركيز على الجانب الوظيفي والإنساني، فهي تلقي الضوء على توضيح حقيقة النظام التوزيعي وعدالة الإجراءات الإدارية، وتعكس حالات الرضا لدى العاملين عن دور الإدارة وعدالتها، والمعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين الخالية من التحيز التي تتحدد في ضوء عملية الإدراك، وكما تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية في المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة والإنجازات عند أعضاء المنظمة. وبالضرورة العدالة التنظيمية كسلوك تنظيمي تبرز أهمية الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية القائمة على البيروقراطية وتبني سياسات أخلاقية تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي وتوفير مناخ إيجابي من الاستقرار بين كل الفاعلين لأن العامل في المنظمة لا يبحث فقط عن إشباع إحتياجاته وإنما يبحث عن العدالة في الحصول على المكافآت والترقية، إضافة إلى وجود تحد للسعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية من حيث تجعله يقرر الإستمرار في العمل أو تغيير الوضع أو الدخول في تحالفات

عمالية ونشاط نقابي أو التخلي عن العمل وفي أسوأ الأحوال الخضوع للواقع، وتحمل عواقب نفسية وأمراض باتولوجية مدمرة للعامل والمؤسسة، فتطبيق العدالة في المنظمة أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات وإتجاهات إيجابية لدى العاملين. وكما أظهرت الدراسات المعاصرة إهتمام العلماء والباحثون في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بموضوع العدالة التنظيمية وأن السبب وراء هذا الاهتمام هو إرتباط موضوع العدالة بالمعايير الأخلاقية والمعنوية والنفسية إذ يفضل العاملون تلك المنظمات التي تتصرف بشكل أخلاقي وأدبي. (Nazir et al,2011, p09)

- ومن جوانب الأهمية النظرية للدراسة في إمكانية إبراز أهمية الرضا الوظيفي بإعتباره من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضع للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، ذلك لأسباب متعددة فما يرضي الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل. والرضا الوظيفي يعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. والرضا الوظيفي أحد المتغيرات الوقائية المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف.

- تكون هذه الدراسة مرجعية تقدم تغذية راجعة في مجال التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

5-2- الأهمية العملية التطبيقية:

- تتجلى أهمية الدراسة في الكشف عن مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في تعزيز الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل) لدى الموظفين في قطاع البترول والغاز المميع نפטال.

- تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة في مجال الكشف عن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وما ينتج عنها من سلوكيات إيجابية وسلبية.

- تشكل هذه الدراسة إضافة موضوع جديد يمثل مساهمة في إثراء البحث العلمي من خلال ما تضيفه من خلفية نظرية ودراسات سابقة وتكون مرجعا مهما للباحثين الأكاديميين في موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- تسهم في تحفيز وتشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية مطابقة حول الموضوع ومشابهة بربطه بمتغيرات أخرى لسد النقص في مجال الدراسات المحلية.

- يمكن لهذه الدراسة أن تضيف نتائج وتوصيات تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي والاستفادة منها في المجال العملي، ولهذه الاعتبارات تمثل إضافة جديدة إلى المعرفة والبحث العلمي.

سادسا: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

6-1- الأهداف العلمية النظرية:

- معالجة موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من الناحية السوسيولوجية بالتعرف على أهم المقاربات النظرية ووجهات النظر السوسيولوجية التي تناولت هذا الموضوع.

- عرض أهم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

6-2- الأهداف العملية التطبيقية:

- التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في قطاع مقاطعة الغاز والبتروال المميع نפטال. والكشف على مساهمة أبعادها (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في تقوية رضا الموظف.

- التعرف على دور عدالة التوزيع في زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

- التعرف على دور عدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

- التعرف على دور عدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

- الكشف عن مستوى الشعور بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

- الكشف عن مستوى الشعور بالرضا عن ظروف وشروط العمل والرضا عن سياسات العمل والرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

- تقييم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي الكلي ومستوى الشعور بالعدالة التنظيمية الكلية لدى العاملين في مؤسسة نפטال.

سابعاً: مفاهيم الدراسة: يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه عبر المراحل المختلفة، على اعتبار أن المفاهيم هي الأدوات النظرية والمنهجية التي من خلالها ننقل أفكارنا إلى واقع ملموس وبها نعبر عن هذا الواقع، ولها أهمية كبيرة في عملية التحقق الإمبريقي من فرضية البحث، كما تسمح بإزالة وتبديد الغموض والشكوك والفهم الخاطئ أمام القارئ الذي يطلع على البحث وضبط موضوع البحث، مما يسهل العمليات المولية. ويعرف المفهوم بأنه (رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أي أنها وصف مختصر لوقائع كثيرة) (غربي، 1999، ص 102) وبالضرورة يرى صلاح الفوال أن المفاهيم هي أكثر ما تكون تجريدية وتعتبر وحدات أساسية لتكوين النظريات العلمية، وأهم شرط لصياغة تحديده إجرائياً، أي وضوح العلاقة بينه وبين الواقع الذي أقيم عليه. (الفوال، 1982، ص 49). وتتغير المفاهيم في دلالتها ومعانيها من باحث لآخر ومن نظرية لأخرى رغم كونها عملية معقدة ومتشعبة مما يتوجب تحديد معناها في سياق البحث، وهذا ما دفع الطالبة الباحثة إلى تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وتوضيحها المتمثلة فيما يلي:

1- مفهوم الدور:

1-1- المفهوم اللغوي للدور: دار الشيء، يدور، دورانا، ودؤورا، ودرت به، وأدرت وإستدرت، ودوره مدورة. ودوارا: دار معه. والدواري: الدهر الدائر بالإنسان أحوالا. والدوار: والدوار: كالدورة يأخذ بالرأس ودير به، وعليه وأدير به: أخذه الدوار في دوار. (ابن منظور، 1993، ص 429). دور: جمع أدوار، مصدر: دار، عودة الشيء إلى ما كان عليه. (مسعود، 2005، ص 412).

1-2- المفهوم الإصطلاحي للدور:

- يعرف الدور بأنه المطالب المعينة بحكم تركيب الجماعة، والمرتبطة بوضع إجتماعي معين، والدور بهذا المعنى هو شيء خارج الفرد المعين، لأن الذي يحدد هذه المطالب هي الجماعة وليس الفرد ذاته. (المليجي، 2004، ص127).

- يعرف الدور كذلك بأنه هو المظهر السلوكي للمركز بمعنى الجانب الديناميكي له وما يرتبط به من حقوق وواجبات. (محمد، 2011، ص 138).

- الدور هو نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف إجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه. (عبد الرحمن وآخرون، 2013، ص419).

- عرفه أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد. (نوي، 2010، ص24).

- يعرف أيضا بأنه مجموعة من العلاقات الاجتماعية والمعايير السلوكية التي ترتبط بمكانة ما، والمكانة هي الموقع الاجتماعي الذي يتحدد فيه سلوك الفرد لو بشكل جزئي بالمعايير الاجتماعية. (خرموش، 2014، ص22).

- هو السلوك الذي يقوم به كل فرد في ظل المكانة أو المركز الذي يحتله في المجتمع. (مفيد، 2022، ص398).

- الدور من الناحية السيكلوجية هو ما يقوم به الفرد من أعمال ترتبط بوضعه أو مركزه الإجتماعي ويمثل الدور الجانب الديناميكي (الحركي) للمركز، ويعني أيضا سلوك الانسان في موقف جماعي. (شتا، 1999، ص45).

- يعرف الدور الاجتماعي حسب علماء الاجتماع إلى تأكيد عملية المراكز (statues) وفي ذلك لأن الدور له علاقة بالترتيب الاجتماعي والمراكز التي يحتلها الناس في المجتمع. (بن عروس، 2021، ص556).

1-3- المفهوم الإجرائي للدور: هو مجموعة الأدوار الوظيفية للعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع،

عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في المساهمة في تقوية وتعزيز الرضا الوظيفي للموظف.

2- مفهوم العدالة التنظيمية: نتطرق لتناول تحديد المفهوم اللغوي والإصطلاحي والإجرائي للعدالة والتنظيم، وثم تحديد المفهوم الإصلاحي والإجرائي للعدالة التنظيمية:

2-1- مفهوم العدالة:

2-1-1- المفهوم اللغوي للعدالة: لفظ العدالة (Justice) هي كلمة فرنسية مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Justilia) من (Just) و (Justus) وتعني عدل وإنصاف وهو مفهوم يعني ضمناً معاملة منصفة أخلاقية ونزيهة مع كل الناس. (بناي، 2014، ص 68). كما جاءت في القاموس المحيط على أنها ما قام في النفوس على أنه مستقيم والتسوية في الميزان وموازنته وهي ضد الجور. (الفيروز، آبادي، 2004، ص 30) والعدالة مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه، والعدل المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء، والعدل: الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. (المعجم الوجيز، 1980، ص 409).

2-1-2- المفهوم الاصطلاحي للعدالة:

- العادل هو إسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال، ويسبق إسم العادل في ترتيب أسماء الله الحسنى إسم الحاكم يليه اللطف وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة. (يوسف، 2013، ص 14).

- العدل هو المساواة بين التصرف وبين ما يقتضيه الحق، دون زيادة أو نقصان، والعدل نقيض الظلم والجور، ومعناه أن يجازي المرء بحسب ما يستحق من الكمال أو النقص، كما أنه الانصاف بين الناس، وتحري المساواة والمماثلة بين الخصمين بأن لا يرجع أحدهما على الآخر بشيء قط، بل يكونان سواء، حتى يحصل كل ذي حق على حقه. (الخالدي، 2014، ص 13)

- ويشير هنري برغسون بأنه ما يثير في الذهن أفكار المساواة والنسبة والتعويض. (طلحي، 2016، ص 18).

- عرفت العدالة بأنها ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الإستجابة للقيود المفروضة على أنفسهم، ويوافق عليه المعنيون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم. (البشاشة، 2008، ص 433).

- يرى هوبز أن العدالة هي أن يفي الفرد بوعده ويلتزم بما تعاقد عليه، ومع ذلك له أن يتحلل إذا كان في عقده خسارة. (عبد الحميد وآخرون، 2010، ص20).

- يعرف (tirek,2009) العدالة على أنها مفهوم ينطوي على توزيع المنافع بشكل متساوي على الجميع وبالتالي فهي تنظم النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفر للمواطنين الحقوق الأخلاقية والقانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات. (بن نوار، 2006)

- العدالة هي كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد أن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر. (معمر، 2014، ص52).

- العدالة تعني إدارة دائمة لإعطاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، أو إعطاء كل فرد ما يستحق، وهي الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم والجور. (شيخ، 2014، ص11).

2-1-3- المفهوم الإجرائي للعدالة: هي كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات، في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر.

2-2- مفهوم التنظيم:

2-2-1- المفهوم اللغوي للتنظيم:

- تنظيم: مصدر نظم. تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معيناً. نظم، ينظم، تنظيمًا. (تواتي، 2018)

- النظم: التأليف ومنه نظمت الشعر ونظمت اللؤلؤ، أي جمعتها في السلك والتنظيم مثله كل شيء قرنته بآخر أو ضمت بعضه إلى بعض فقد نظمته. (إبن منظور، 2004، ص 294).

2-2- المفهوم الاصطلاحي للتنظيم:

- يشير مصطلح التنظيم إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل المصنع، الجامعة، المستشفى... الخ. فعبارة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت ذات طابع صناعي، فلاح، أو إداري شريطة أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها، لتحقيق أهداف مشتركة. (الهاشمي، د.س، 10).

- يعرف التنظيم على أنه وجود شخصين أو أكثر يتعاونون فيما بينهم وينسقون أعمالهم لتحقيق الهدف المطلوب. (رشوان، 2004، ص10).

- وجد محمد عبد الوهاب أن عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل. فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم، ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد. (عقيلي وعبد المؤمن، 1994، ص221).

- يعرف " شيستر بيرنارد وآخرون التنظيم على أنه نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر. (الهاشمي، د.س، ص14).

- يعرف السيد حسني التنظيم بأنه هو وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف. (ععباش، 2006، ص29).

- يعرف تالكوت بارسونز التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وإن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع. (لطي، 2007، ص23)، ويشير إلى التنظيم في تعريف آخر على أنه نسق إجتماعي له إتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة. (عبوي، 2009، ص119).

- يذهب سايمون إلى التأكيد على أن التنظيم عبارة عن أنماط سلوكية أساسية لتحقيق النقل الإنساني. (النجار، 2008، ص362).

2-2-3- المفهوم الاجرائي للتنظيم: هو الوحدة الإنتاجية القائمة داخل مؤسسة نطال لها حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة الاتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف التي يعمل لأجل تحقيقها كل العاملين فيها وهم موزعون في أقسام ومصالح (الأمانة العامة، مسؤول الأمن الصناعي، دائرة التقنيات والصيانة، دائرة التوزيع، مصلحة الإستغلال، مصلحة البيع) وهذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم، وعلى مستوى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع.

2-3- مفهوم العدالة التنظيمية: تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية بتعدد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فكل باحث عرفها من منظوره الخاص وعلى ضوء ذلك يمكن إيجاز بعض التعاريف لها:

2-3-1- المفهوم الاصطلاحي للعدالة التنظيمية:

- يعرف مور و سال " العدالة التنظيمية هي "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ". (العميان والسعودي، 2009، ص399).

- يرى كل من (cropanzano & Greenberg) أن العدالة التنظيمية " إدراك الأفراد لحالة الانصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. " (Cropanzano & Greenberg, 2001, p317).

- تعرف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل العاملين إتجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (خرموش، 2014، ص 223).

- العدالة التنظيمية هي مدى إدراك العاملين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة. (بن دحو ومقدم، 2017، ص212)

- العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية العوائد والإجراءات داخل المنظمة. (القطانة و أبو تاية، 2014، ص28).

- يرى "سعيد حامد شعبان" أن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل. (حامد، 2003، ص13).

- يعبر الفهداوي والقطاونة بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص 42).

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين بإحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. (درة، 2008، ص32).

- هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. (عبد الحميد، 2015، ص46).

- يعرفها " كول " على أنها الدرجة التي يعتقد بها العاملون بأن النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة. (الربيعي، 2012، ص80).

2-3-2- المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم بها مؤسسة نفعال أعمالها، وتصور وإدراك العاملين للعدالة والانصاف في مؤسسة نفعال وذلك في ثلاث أبعاد في كيفية تخصيص الموارد والعائدات في التوزيع، وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد.

3- مفهوم عدالة التوزيع (distributive justice):

3-1- المفهوم الاصطلاحي لعدالة التوزيع:

- تعرف عدالة التوزيع على أنها إدراك الفرد لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها لقاء عمله في المؤسسة والتي تشمل الرواتب والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية والترقيات ومنح الاجازات وعدالة توزيع عبء العمل بين أفراد المؤسسة. (بوطالب ودرغيش، 2020، ص91)

- هي ذلك الشعور المتولد لدى العاملين نحو عدالة القيم المادية وغير المادية، التي يحصلون عليها من المنظمة. (بويدار، 2012، ص412).

- هي شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات. (جودة، 2012، ص412).
- يعرف " مورمان" (Moorman, 1991) عدالة التوزيعات على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة. (Moorman, 1991, p59).
- يرى أدامز **Adams** أن عدالة التوزيع هي مقارنة الفرد لمعدل مدخلاته مع بقية جماعة العمل أين تتحقق العدالة في ظل تساوي المعدلان وتغيب بعدم تساوي المعدلان مما يخلق نوع من الظلم. (عزيزي، ص252).
- يشير (william, zainuba) أن عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وتتعلق بالمكافئات والنتائج والمخرجات التي يحص عليها الموظف ويتحقق إحساس الموظف بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر بأن ما حصل عليه من مكافئات يتناسب مع ما بذل من جهد. (الأزهاري، 2021، ص864).
- ويرى (folger & cropanzano, 1998) بأنها هي العدالة مدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. (الخزاعي، 2015، ص489).
- تعبر عدالة التوزيعات عن درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. (أبو جاسر، 2010، ص13).
- تشير عدالة التوزيعات إلى إدراك العامل لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة. (أبو تاية، 2012، ص 149).
- عدالة التوزيع هي العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (الخزاعي، 2015، ص489).

3-2- المفهوم الإجرائي لعدالة التوزيع: هي عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل التي تتمثل بالأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة في مؤسسة نضال وإدراك الموظف أن مدخلاته (قدرات، المهارات، الجهد، الخبرة) تتناسب مع المخرجات وذلك بمقارنة مع طرف آخر (داخل مؤسسة نضال وخارجها) في نفس الرتبة الوظيفية وكل هذا التقدير الذاتي للفرد.

4- مفهوم عدالة الإجراءات (procedural justice):

4-1- المفهوم الاصطلاحي لعدالة الإجراءات:

- تعرف على أنها عدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون. (جودة، 2012، ص412).

- يرى موران أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (دويدار، 2011، ص186).

- عدالة الإجراءات هي عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية في إتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء. (خياط، 2020، ص44).

- تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالإتساق والاستمرارية، وتحقق مصالح الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. (المغربي، 2007، ص268).

- تعرف على أنها العدالة في العمليات والسياسات التي تستخدم في تحديد وقياس بعض العوامل مثل: الأجور، الترقية، الوسائل المالية، ظروف العمل، تقييم الأداء، وتشير إلى المساواة في الإجراءات الرسمية التي تقوم عليها قرارات المنظمة ذات العلاقة بالعاملين. (ملحم، 2020، ص62)

- تعرف بأنها إدراك الموظفين لعدالة العمليات والأساليب المستخدمة في القرارات التي تمسهم، مثل تلك المتعلقة بدفع الأجور، الترقيات، والعقاب. (Vincent & salwa, 2009, p309).

- هي الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين. (المقدم والعناني، 2020، ص315).

4-2- المفهوم الإجرائي لعدالة الإجراءات: هي مدى إدراك العاملين في المنظمة أن الإجراءات التنظيمية المطبقة في إتخاذ القرارات الوظيفية (الأجور، المكافآت، التدريب، الترقية) في مؤسسة نفضال قائمة على قيم أخلاقية وتحترم حقوقه الوظيفية، مبنية على معلومات دقيقة وكافية، تتميز بعدم التحيز وبالثبات زمنياً، ويمكن توقعها بسبب إطلاع جميع الموظفين عليها وقابلة للطعن وإستئناف أحكامها.

5 - مفهوم عدالة التعاملات (international justice):

5-1- المفهوم الإصطلاحي لعدالة التعاملات:

- تعرف على أنها نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد قبل القرارات وبعدها، ويجب التمييز هنا بين حساسية التعامل مع الآخرين (الاعتقاد بأن المعاملة العادلة يجب أن تكون مبنية على الاحترام)، والتفسيرات الاجتماعية (الأعذار والمبررات). (صابر، 2017، ص84)

- تعرف بأنها معتقدات أو أفكار العاملين بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. (الزهيري، 2018، ص106).

- أما " بال " فيرى أنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات. (بن يحي، 2017، ص246)

- يعرفها " ريغو " على أنها طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين مثل المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية. (دويدار، 2011، ص187).

- عدالة التعاملات هي تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية، إضافة إلى كونها تركز على مفاهيم الاحترام والعدالة بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال. (عيسات، 2016، ص308).

- عدالة التعاملات هي إدراك العاملين في المؤسسة لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم وإحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة للقرارات. (مصطفى، 2021، ص46).

- تعبر عدالة التعامل أنها هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملات التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات. (عبد الوهاب، 2017، ص09)

- تعرف أنها جودة المعاملة بين أصحاب القرار والمروسين وتعكس مدى التطبيق الفعلي للإجراءات التنظيمية. (فليمان، 2020، ص26).

5-2- المفهوم الإجرائي لعدالة التعاملات: هي جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها العاملين في إطار التفاعل الاجتماعي مع الرؤساء عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية في مؤسسة نطال، تعكس إحساس العاملين بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل قادة المنظمة (الرؤساء، صاحب السلطة) ومدى إهتمامهم بمصالحهم.

6- مفهوم التعزيز:

6-1- المفهوم اللغوي للتعزيز: التعزيز في اللغة: هو الدعم والتأييد، وجاء في لسان العرب: عززت القوم وأعزتهم وعززتهم: قويتهم وشددتهم. (مصطفى، 1972، ص302)

6-2- المفهوم الإصطلاحي للتعزيز:

- التعزيز هو عملية تدعيم السلوك المناسب أو زيادة احتمالات تكرار السلوك في المستقبل بإضافة مثيرات إيجابية أو إزالة مثيرات سلبية بعد حدوثه، ولا تقتصر وظيفة التعزيز على زيادة احتمالات تكرار السلوك في المستقبل فهو ذو أثر إيجابي من الناحية الإنفعالية حيث يؤدي التعزيز إلى تحسين مفهوم الذات ويستثير الدافعية ويقدم تغذية راجعة ببناء. (حسن وحمدات، 2003، ص77)

- التعزيز هو بمثابة حافز داخلي يحرك نحو السلوك المرغوب به من قبل الآخرين وهو عبارة عن أشياء مادية ومعنوية محببه للقيام بها. (لحمري، 2015)

- التعزيز هو نتيجة تؤدي إلى زيادة فعل السلوك في المستقبل سواء كان جيد أو سيء فهو الأداء الأكثر قيمة للوصول للسلوك المرغوب. (حسن، 1999، ص289)

- يعرف دولار وميلر التعزيز هو أي حدث يزيد من احتمال حدوث إستجابة معينة ويعتمد على اثاره السلوكية أي ما ينتج من تغيرات في السلوك، دون أي ضرر للرجوع إلى بعض الخصائص الإنفعالية فالمثير أو الحادث يعد معززا إذا ما أدى إلى زيادة احتمال حدوث المعزز مستقبلا. (القبطي، 2014)

6-3- المفهوم الإجرائي للتعزيز: هو سلوك مرغوب فيه يقوم به عمال مؤسسة نفضال ويترتب عليه تعزيز سلوك الرضا الوظيفي سواء كان تعزيز إيجابي أو سلبي ويترتب عليه نتائج إيجابية أو سلبية.

7- مفهوم الرضا الوظيفي: بالضرورة نتعرض الى تحديد المفهوم اللغوي والإصطلاحي والإجرائي للرضا والوظيفة، وثم تحديد المفهوم الإصلاحي والإجرائي للرضا الوظيفي:

7-1- مفهوم الرضا:

7-1-1- المفهوم اللغوي للرضا: "رضى، رضا ورضوان ومرضاة عنه وعليه" رضا ورضاء: غلب في الرضا، راض عن الشيء، إختاره وقنع به وهو "اللذة الناتجة عن إكمال إنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه". (أنطوان، 2000) والرضا هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه. (ابن منظور، 2005، ص195). فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط، فهو راض. (المشعان، 1993، ص، ص27، 28). والرضا هو حالة نفسية من الراحة والطمأنينة. (مجمع اللغة العربية، 1983، ص92).

7-1-2- المفهوم الإصطلاحي للرضا:

- يعرفه فروم الرضا بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية وقد ذهب إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا وهي الأجر، الطاقة المبذولة، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل والمكانة. (الشرايدة، 2008، ص64).

- يعرف الرضا أيضا على أنه هو اختيار الفرد الارادي للشيء الذي يحبه ويخلق لديه نوع من السرور، كما أنه مراعاة الفرد المعطي للحالة النفسية للفرد المعطى له، بحيث يجعله يقبل ويوافق على الأشياء المعطاة له سواء كانت مادية أو معنوية. (عاشور، 2005، ص175).

7-1-3- المفهوم الاجرائي للرضا: هو حالة من الشعور الإيجابي والقيم الإيجابية التي تؤدي بالفرد الى الشعور بالرضا، أو حالة من الشعور السلبي والقيم السلبية التي تخلق الشعور بالاحساس بعدم الرضا.

7-2- مفهوم الوظيفة:

7-2-1- المفهوم اللغوي للوظيفة: جمع وظائف ووظف، ما يعين من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك، العهد والشرط والمنصب والخدمة. (المنجد الأبجدي، ص1158).

7-2-2- المفهوم الاصطلاحي للوظيفة:

- يقصد بالوظيفة دور الفرد ضمن نظام إجتماعي أو جماعة إجتماعية معينة، وهذا الدور يطوي على مجموعة مهام ومسؤوليات وسلطة وقرارات تتدخل في مجملها ضمن دور الفرد ووظيفته داخل المنظمة، حيث أن لكل فرد مجموعة من المهام والأدوار وذلك ضمن نسقه الاجتماعي المجتمعي أو نسقه التنظيمي. (دوفريه، 2001، ص199).

- الوظيفة هي تمثيل لكل نظام إجتماعي لجهاز أو منظمة. (بودون، 2007، ص602)

- الوظيفة هي تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال التي تشكل مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة. (عدون، د.س، ص226)

- الوظيفة مهنة أو عملاً أو مكانة ما أو مجموعة مهام (نشاطات) في مركز معين. (كوت وموني، 1985، ص72).

- الوظيفة عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين تمنح له السلطة التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات. (عباس، 2006، ص175).

- الوظيفة هي ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تقديم خدمة تبعا لمحتوى وطبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد، وتعود عليه بمكاسب مادية وتحدد مكانته الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة. (عوض، 2008، ص18).

7-2-3- المفهوم الاجرائي للوظيفة: الوظيفة هي مجموعة مهام منوطة تشتمل على مجموعة مسؤوليات وصلاحيات، وأن كل وظيفة ترتبط ببقية الوظائف بشكل متجانس يكون ممثلاً في وظيفة محددة للفرد العامل، ووظيفة المنظمة من خلال الإنتاج والتسويق والعمل على تحقيق الربحية، ومجموعة وظائف للإدارة كالتخطيط والرقابة والتوجيه والتنفيذ وتحديد المهام والمناصب والاحتياجات النوعية والكمية للموارد البشرية في المنظمة وتوزيع الواجبات والمسؤوليات والأدوار بين العاملين بما يتناسب ومؤهلاتهم، وأي خلل يؤثر على الوظيفة العامة والهدف الأساسي للمنظمة.

7-3- مفهوم الرضا الوظيفي:

7-3-1- المفهوم الاصطلاحي للرضا الوظيفي:

- يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، العلاقة بين العامل والإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه. (شنوان، 1986، ص 64).
- يعرف " هوبك " الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي. (الصيرفي، 2006، ص 131).
- ويذكر فروم (vroom) أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي الذي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. (الشرايدة، 2010، ص 64).
- وأشار لوك (Locke) إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية إتجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره. (الفريجات، 2009، ص 117).
- يعرف لاند وترومبو الرضا الوظيفي على أنه اصطلاح يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو إنطباعات الفرد بشكل عام. (الصيرفي، 2006، ص 133).
- يعرف شامل ولي الرضا الوظيفي بكونه هو المواقف الوظيفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف. (اللوزي، 2009، ص 117).
- يعرف " ستون " الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. (أنور، 2003، ص 196).

7-3-2- المفهوم الإجرائي للرضا الوظيفي: يعبر عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر (القناعة، الإرتياح، الأمان، السعادة والقبول) التي تنتج عن شعور العامل بالارتياح تجاه عمله وتحقيق إشباع حاجاته المختلفة في العمل عن أدائه لمهامه وبيئة عمله وذلك لتوفر كل الظروف الملائمة المادية والمعنوية للعمل من ساعات عمل، أجور، ترقيات، الإحترام، ورضا عن سياسات العمل وعلاقات العمل مما ينعكس على إستقراره وبقائه في مؤسسة نفضال.

8- مفهوم ظروف العمل :

8-1- المفهوم الاصطلاحي لظروف العمل:

- يعرفها هنري سافل على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة سيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع سلم الإدارات وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته. (موسى، 2007، ص31).

- ظروف العمل هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك، والحماية الجماعية بتحسين التهوية والإضاءة والاقبال من المجهود بواسطة الآلات والإهتمام بالصيانة والأمن. (دميري، د.س، ص69).

- تعرف كذلك على أنها تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى ظروف فيزيقية، تنظيمية، اجتماعية فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل. (عبد الله، 2007، ص36).

- يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأداءه، وفي ميوله إتجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي اليه. (الشنواني، 2004، ص205)

- تعرف على أنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه، ميوله في العمل، والمجموعة التي يعمل معها والمؤسسة التي ينتمي إليها. (احمر، 2013، ص23).

8-2- المفهوم الاجرائي لظروف العمل: هي كل الظروف الفيزيكية (الإضاءة، التهوية، ترتيب نظافة مكان العمل) والظروف التنظيمية (القيادة، الاشراف، الاتصال) والظروف المادية (الأجور، الحوافز) والظروف الاجتماعية (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية) في مؤسسة نفعال التي تشكل المكونات الأساسية لبيئة العمل وتحيط بالفرد العامل في مكان عمله بحيث تحاول على قدر كبير أن تجذب إليها القوى العاملة النشيطة وتساهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق اندماج الفرد مع جماعات العمل وكما تؤثر على أداء الفرد وانتاجيته وسلامته وصحته.

9- مفهوم سياسات العمل:

9-1- المفهوم الاصطلاحي لسياسة العمل:

- تعرف سياسة العمل بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد الإجرائية الشاملة التي تعتمد عليها إدارة المنظمة بهدف توجيه أداء وفكر العاملين فيها نحو أهداف المنظمة. (ويلز، 2013، ص01)

- سياسات (politics) العمل هي مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المؤسسة لتسترشد بها المستويات الإدارية الأخرى عند ممارسة أنشطتها وإتخاذ قراراتها، وتمثل دستور للعمل لأنها الإطار الدائم الذي يحدد الفكر ويوجهه، ويبين ما يجب القيام به، وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وهي تتخذ شكل الأوامر والتعليمات التي تقترن بجزاءات تفرض على مخالفيها. (النعمي والخرشة، 2007، ص51)

- سياسة العمل هي قرارات معلومة تم إتخاذها مسبقاً لتكون معيار للممارسات الإدارية، ومرشداً للمدراء في المؤسسة عند إتخاذ القرارات الإدارية لاحقاً. (النعمي والخرشة، 2007، ص52).

- تعرف كذلك على أنها بيان رسمي لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من أعضاء الشركة، وكل سياسة تحدد أهمية موضوع معين لمهمة أو عمليات الشركة. (موارد بشرية، 2011، ص01)

- تعرف أيضاً على أنها أداة ارشادية عامة لمتخذي القرارات في كل المستويات الإدارية، هي تحكم وتوجه سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة، وتعمل على جعلها منسجمة مع الأهداف. (النعمي والتميمي، 2009، ص453). يؤكد هاذ التعريف أن سياسة العمل تمثل قواعد إرشادية للتفكير وإتخاذ القرارات بمعنى

أنها توجيهات وإرشادات الإدارة العليا وغالبا ما يتم إستخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام بما يساهم في تحقيق الأهداف.

- يعرفها **Anosoff** بأنها مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها. (صالح، 2022، ص11).

- هي مجموعة من القواعد والأساليب والتدابير التي تحكم وتوجه صناعة واتخاذ القرارات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وهي تعكس مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها خلال فترة أو فترات معينة. (عبد المطلب، 1997، ص02)

- سياسات العمل هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى توجيه المدراء والعاملين نحو أهداف المنظمة، وهي منبثقة بشكل أو بآخر عن أهداف المنظمة التي تعتبر المصدر الأساسي لكل القرارات. (بن عطية بحر، 2015، ص10)

9-2- المفهوم الإجرائي لسياسات العمل: هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر وأداء العاملين نحو مستوى معين وكما تمثل أداة إرشادية تتضمن إرشاد متخذي القرار في شتى المستويات التنظيمية في مؤسسة نضال وتحكم تنفيذ الأعمال وتقيد سلوكيات الأعضاء وتعمل على إنسجامها وجعلها متشابهة نسبيا وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية. وكل هذا من أجل تحقيق أهداف مؤسسة نضال، وتكون هذه السياسات معلومة وواضحة لدى جميع العاملين.

10- مفهوم علاقات العمل: تباينت وجهات النظر حول مدلول مصطلح علاقات العمل، حيث أطلق عليها البعض مصطلح "علاقات العمل"، وإهتم باحثين آخرين بمفهوم "العلاقات الصناعية"، ورأي آخر يتجه إلى إستخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية" في مجال علم إجتماع التنظيم والعمل، ومنه تعدى إلى إستخدام مصطلح "العلاقات الاجتماعية"، وبالضرورة لا نتجاوز تعريف المشرع الجزائري لعلاقات العمل من الناحية القانونية.

10-1- المفهوم الاصطلاحي لعلاقات العمل:

- يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي، وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والإتفاقيات الجماعية وعقد العمل. (غريب، 2007)

- أما الباحثة " نينا بوقومولوا " فقد إستعملت العلاقات الإنسانية حيث ترى أن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة بينما مصطلح العلاقات الإنسانية تكون معينة بالعوامل الأخلاقية والنفسية بدلا من العوامل القانونية. (Bogomolova, 1973, p.p. 08)

- تعرف العلاقات الإنسانية بأنها مجال من مجالات عمل الإدارة، يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإتساع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (سلاطنية، 2004، ص24).

- يعرف ناصر قاسيمي علاقات العمل relations de travail بأنها " كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة. (قاسيمي، 2011، ص92).

- يعرف محمد توفيق العلاقات الصناعية في كتابه العلاقات الصناعية بأنها علاقات الاستخدام بين صاحب العمل ومجموع عماله. (خواجة، د.س، ص18).

- يؤكد علي غربي أن العلاقات الصناعية أو علاقات العمل تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع والتأثيرات المتبادلة بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه. (غريب، 2007، ص54).

- يعرف أحمد زكي بدوي العلاقات الاجتماعية على أنها العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الإستخدام وبذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال والمدراء وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة. (بدوي، 1978، ص202)

- علاقات العمل هي علاقات إنسانية تعمل على تهيئة جو العمل للعمال حتى ينفذون مهامهم بشكل طبيعي، فهي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج. (بدوي، 1978، ص202)
- ذهب **ماكس فيبر** إلى أن مصطلح العلاقات الاجتماعية يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعا كل منهم في إعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس، وعلى ذلك تشتمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة، وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاجتماعية، فربما يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب الجنسي، أو الصداقة أو الشهرة، أو الصيت أو تبادل السلع. (أحمد، 2003، ص232).
- يرى كل من " **دان لوب Dunlop** " و " **فلنדרز Flinders** " أن منظومة علاقات العمل تعني علاقة التأثير المتبادل بين المأجور والمستأجر والدولة، ويفهم من ذلك أن علاقات العمل هي جملة القواعد التي تحدد كفاءات معالجة علاقات الشركاء الاجتماعيين. (بوبكر، 2015، ص، ص 7، 8).
- عرفها **جيران وديون Gerant et Dion** بأن علاقات العمل هي العلاقات التي تقوم على مستوى المؤسسة الصناعية، والاقتصاد الكلي بين مختلف أطراف الإنتاج. (شاويش، 2007، ص291).
- تعرف منظمة العمل الدولية علاقات العمل بأنها كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات الصراع، والتعاون والمنافسة. (نعموني، 2014، ص148).
- 10-2- المفهوم الاجرائي لعلاقات العمل:** علاقات العمل هي مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية والصناعية المتعلقة بالجانب العلائقي الاجتماعي والإنساني التي تربط العامل بزملائه من ناحية وتربط العمال بالمشرفين من ناحية ثانية أثناء تأدية مهامهم داخل مؤسسة نفضال في شقيها الرسمي وغير الرسمي، وتشمل هذه الروابط التصورات، القيم، طرق التفكير، حيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني متمثلة في بيئة العمل، إتخاذ القرار، التضامن، النزاع، أنساق الاتصال، ومنعكسة في جودتها بين الزملاء، وجودتها بين العمال والمشرفين.

11 - مفهوم المؤسسة:

11-1-المفهوم اللغوي للمؤسسة: أسس، والأساس، وكل مبتدأ الشيء، الأساس أصل الدار بناءها وحدودها ورفع قواعدها، أسس البيت فتأسس، أي جعل له الأساس، أي أول حجر يوضع في أساس البناء. (ابن منظور، د.س، ص60).

11-2- المفهوم الإصطلاحي للمؤسسة:

- تعرف المؤسسة على أنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (الصخري، 2003، ص24) ويفهم من هذا التعريف أن المؤسسة تأخذ شكل وحدة اقتصادية تتكون من موارد بشرية ومادية اللازمة لعملية الإنتاج وهو يركز على الطابع الاقتصادي ويهمل الجوانب التنظيمية والإنسانية.

- يعرف شستر برنارد المؤسسة بأنها أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني مشكلة من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية وإجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف معين. (باركر وآخرون، د.س، ص11). يركز هذا التعريف أن المؤسسة تتشكل من أنساق فرعية (أنظمة) مشكلة من عدة عناصر مركبة تتداخل فيما بينها كالجوانب الفيزيكية والبيولوجية والإنسانية، وهذه الأنساق تتعاون فيما بينها من خلال شبكة علاقات تكون منظمة ومحددة بغية تحقيق هدف أو غاية محددة.

- تعرف المؤسسة بأنها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. (نوري، كورتل، 2011، ص24).

- تعرف المؤسسة بأنها وحدة إقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إساءة خدمة قابلة للبيع في سوق الاستهلاك، وتتواجد هذه المؤسسة متجمعة أو موزعة في مناطق مختلفة، ويرمي نشاطها بالأساس إلى تحقيق الربح وتوفير الجدوى المالية لرأس المال المستثمر. (الفيلاني، 2001، ص114).

- يعرف تالكوت بارسونز المؤسسة على أنها نسق إجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة. (سلاطينة، قيرة، 2008، ص08).

- المؤسسة تنظيم وهو توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة. (رشوان، 2004، ص16)

- يعرفها ناصر قاسمي على أنها مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة إقتصادية أو إجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك، وإستغلالها عقلانياً. (قاسمي، 2011، ص120)

11-3- المفهوم الإجرائي للمؤسسة: مؤسسة نفعال هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وتمارس نشاط إنتاجي يتمثل التسويق والتكرير للمواد البترولية من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

ثامنا: الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي التي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة نظرا للدور الذي تقوم به والفائدة الأكاديمية التي تقدمها للباحث والبحث فهي قاعدة مهمة جدا في إنجاز أي بحث علمي أكاديمي رصين يتوفر على كافة الشروط العلمية التي تضمن له البناء والانجاز، هذا إن دل على شيء، فإنما يدل على أن الدراسات السابقة لم تنجز من فراغ، بل هي عملية معرفية تراكمية تتطرق من جهود الآخرين وتنتهي عند الباحث ثم تتطرق مجددا عند باحثين آخرين.. والهدف منها تقديم إضافة علمية لمختلف الجهود السابقة، وتعرف الدراسات السابقة بأنها: البحوث والدراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في هذا الموضوع أو الموضوعات المشابهة، وماهية هذه الدراسات والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وأهم النتائج التي توصلت إليها ليتمكن فيما بعد من تمييز دراسته الحالية عن هذه الدراسات السابقة. (خضر، 2013، ص154) وكما تعرف أيضا على أنها: تلك الدراسات والبحوث التي تم إنجازها حول مشكلة أو موضوع البحث والدراسة الحالية، والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي. (سلاطنة والجلاني، 2004، ص113) وبالضرورة يذهب " إبراهيم التهامي" الى القول: إن الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تدخل ضمن التراث النظري أو أدبيات الموضوع من أوجه كثيرة، والمقصود بإستعراض هذه الدراسات في البحث العلمي هو تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها أو نتائجها فقط، دون أية محاولة تقويمية لبعض مناهجها الظاهرة والوهن، ودون مناقشة تلك النتائج أو الربط بينها " (قاسمي، 2020)

حضى موضوع الدراسة " العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي " بالمزيد من البحث والدراسة لذا قامت الطالبة الباحثة بإجراء مسح للدراسات السابقة حسب البيئة التي تنتمي إليها وذلك على مستوى الدراسات العربية، المحلية (الجزائرية)، الأجنبية من حيث تصنيفها إلى الدراسات المشابهة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية وفضلا على ذلك نتطرق للدراسات المطابقة التي تناولت العدالة التنظيمية في سياق ربطها بمتغير الرضا الوظيفي، وبالضرورة تداول الدراسات المشابهة التي تتعلق بمتغير الرضا الوظيفي.

1- الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية

1-1- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tayyaba Akram, Shen Lei, Syed Talib Hussain, 2020) بعنوان: العدالة التنظيمية المتصورة ونية الدوران بين العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات بأثيوبيا، مقال منشور في مجلة: Journal of Innovation & knowledge، المجلد 22، العدد 06، ص- ص 02-11.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات العدالة التنظيمية ونوايا الدوران بين العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة في مدينتي بحر دار وجوندار في منطقة أمهرة، إثيوبيا. وانطلقت الدراسة من طرح أسئلة البحث التالية:

- ماهو تصور العدالة التنظيمية للعاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة؟
- ماهو مستوى نية الدوران بين العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة؟
- هل تتنبأ أبعاد العدالة التنظيمية بشكل كبير بنية الدوران بين العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة؟

ويتكون مجتمع الدراسة 898 عامل من بين 740 من العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة المملوكة للحكومة منها (361 من العاملين في مجال الرعاية الصحية في مستشفى فيليت هيوغ المرجعي للاحالة و379 في مستشفى جامعة جوندار المرجعي للاحالة) وكما كان هناك 158 عاملا في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة (98 في مستشفى غامبي التعليمي العام، و60 في مستشفى إيبكس العام) وتم إختيار عينة العشوائية الطبقية غير المتناسبة وبلغ حجم العينة 187 مشارك (127 مشاركا من المستشفيات العامة و60 مشاركا من المستشفيات الخاصة) من إجمالي 898 موظفا

صحيحاً، وتطبيق أداة المقابلة شبه المنظمة، وتم تحليل البيانات الكمية ببرنامج spss (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، إختبار manova، والانحدار المتعدد واختبار العينات المستقلة، معاملات الموثوقية) وتم تحليل البيانات النوعية من خلال التحليل المواضيعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة لديهم عدالة توزيعية وإجرائية وشخصية وإعلامية متدنية منخفضة. وبالمثل كان لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة تصورات منخفضة بشأن عدالة التوزيعية والإجرائية، الذي يعزى أن النتائج (الأجور والمزايا الأخرى) التي يتلقونها غير كافية وليست مناسبة ولا تعكس مساهماتهم ومسؤولياتهم مقارنة بنتائجهم ومقدار العمل الذي ينجزونه. ويوجد إدراك عال للعدالة في جوانب العدالة الشخصية والمعلوماتية.

- ساهمت أبعاد العدالة التنظيمية بشكل كبير في تباين إضافي بنسبة 9.9% في نية الدوران. وأن عدالة التوزيع هي أقوى مؤشر على نية الدوران.

- لدى كل من العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة والخاصة نية عالية للدوران.

1-2- الدراسات العربية:

- دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، 2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مقال منشور في مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد 01، المجلد 21، ص، ص 1-35.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتتلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الشعور بعدالة التوزيعات لدى عمال الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- ما مستوى الشعور بعدالة الإجراءات لدى عمال الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- ما مستوى الشعور بعدالة التعاملات لدى عمال الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات كل من: العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب.
- وتتمثل صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:
- الفرضية الرئيسة: توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب.
- وتتفرع عنه الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الراتب.
- وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 عامل بنسبة 6% من مجتمع الدراسة الذي يضم ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة البالغ عددهم 11879 وتم تصميم أداة الاستبيان لجمع البيانات، وإعتماد الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إختبار t. Test، تحليل التباين الأحادي، إختبار تاهمان للمقارنات المتعددة، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان براون، إختبار كرونباخ ألفا)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود عدالة التوزيع بدرجة متوسطة نتيجة شعور العاملين بوجود عدالة في توزيع الحوافز والأجر بشكل متوسط.
- وجود عدالة إجراءات بدرجة منخفضة يعزى ذلك إلى قدرة العامل على التحكم بعملية صنع القرار والتعبير عن رأيه بشكل متوسط.
- وجود عدالة التعاملات بدرجة ضعيفة نتيجة شعور العاملين بعدم وجود عدالة في التعامل ولا توجد أي تفسيرات أو محاسبة إجتماعية.
- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها منخفض نجد في المرتبة الأولى عدالة التوزيع، تليها في المرتبة الثانية عدالة الإجراءات، ثم تأتي في المرتبة الثالثة عدالة التعاملات.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- دراسة (أحلام رجب الشاوي، 2010) بعنوان: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي - دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرية العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي - رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك الأردن، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في القطاع العراقي، وإنطلقت الدراسة من طرح التساؤل الرئيس التالي:
- ما مستوى العام لممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) من وجهات نظر عمال وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟
- ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى ممارسة عدالة التوزيعية من وجهات نظر عمال وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟
- ما مستوى العام لممارسة عدالة الإجراءات من وجهات نظر عمال وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟
- ما مستوى ممارسة عدالة التعاملات من وجهات نظر عمال وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي؟
- وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى العلمي، الخبرة، الدخل الشهري).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة العدالة التوزيعية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى العلمي، الخبرة، الدخل الشهري).

- الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة عدالة الإجراءات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى العلمي، الخبرة، الدخل الشهري).

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة عدالة التعاملات تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى العلمي، الخبرة، الدخل الشهري).

ويتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مركز وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي والبالغ عددهم 1195 موظف، وتم إختيار العينة العشوائية الطبقية حجمها 335 عامل بنسبة 28% من مجتمع الدراسة، وتطبيق أداة الدراسة الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي وكان عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل 292 استبانة وبنسبة 87%، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي، إختبار شيفيه، إختبار t) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- جاء مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها من وجهة نظر عمال وزارة بمستوى متوسط 3,14.

- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة في جميع الأبعاد وفي العدالة التنظيمية ككل، وباستثناء عدالة التوزيع وجاءت الفروق لصالح الذكور.

1-3- الدراسات المحلية (الجزائرية):

- دراسة (سارة زويطي، 2015) بعنوان: واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسات المينائية بسكيكدة - مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (أ)، العدد 43، ص، ص 301، 401.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العامل الجزائري للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات). وإنطلقت الدراسة من طرح التساؤل الرئيس:
- ما مدى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية، وهل توجد فروق بينهم في مستوى الإدراك؟ وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية مرتفع.
- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب متغير الجنس.
- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل.
- ويتكون مجتمع الدراسة من 149 عامل على مستوى مديرية الموارد البشرية، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من 116 مفردة، واستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الدراسة تمثلت في الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)، والاعتماد على الأساليب الإحصائية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل التباين)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى إدراك العدالة التنظيمية بالمؤسسة بأبعادها الثلاث متوسطة حيث جاءت في المرتبة الأولى عدالة التعاملات، وفي المرتبة الثانية عدالة الإجراءات ، وفي المرتبة الثالثة عدالة التوزيع.
- تهتم المؤسسة بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن و متغير الأقدمية.

- دراسة (عائشة سعدون، 2020) بعنوان: واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة حالة الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - ، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، ص-ص 01-20.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية الممارسة من قبل الرؤساء في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة-. وانطلقت الدراسة من طرح السؤال المركزي:

- ما واقع ممارسة العدالة التنظيمية في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة-؟

وتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية الممارسة من قبل الرؤساء في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة-؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة- تعزى للمتغيرات الشخصية؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: مستوى العدالة التنظيمية الممارسة من قبل الرؤساء في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة- متوسط.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى لمتغير العمر.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة - تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتم تطبيق على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية لدهن بالأخضرية والبالغ عددهم 308 عامل وتم إختيار عينة عشوائية حجمها 145 عامل. وإستخدام أداة الدراسة الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي والاستعانة ببرنامج spss لتفريغ البيانات والاعتماد على الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، إختبار ت للعينات المستقلة، إختبار التباين الأحادي) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود العدالة التنظيمية بمستوى متوسط عموما في الوحدة الإنتاجية للدهن - البويرة - الذي يعزى لعدم إهتمام الرؤساء بحسن التعامل مع العاملين ووجود محاباة سواء في التعامل مع المرؤوسين أو في توزيع المهام والمسؤوليات وفي تطبيق القوانين والإجراءات على الجميع.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2- الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية مع متغير الرضا الوظيفي:

2-1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (schmiesing & safrit Dale & Gleim,2003) بعنوان العوامل التي تؤثر على تصورات وكلاء الإرشاد في جامعة ولاية أوريغون للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، مقال منشور في مجلة *journal of international agricultural and extension education*، المجلد 10، العدد 02، ص-ص، 25-33.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف تصورات وكلاء مقاطعة الإرشاد أو إس يو (OSU) وحدة دعم العمليات للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والنظامية) ومستوى الرضا الوظيفي، وإنطلقت الدراسة من صياغة الأسئلة التالية:

- ما تصور وكلاء مقاطعة الإرشاد أو إس يو (OSU) بجامعة ولاية أوريغون للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة النظامية)؟

- ما تصور وكلاء مقاطعة الإرشاد أو إس يو (OSU) بجامعة ولاية أوريغون للرضا الوظيفي؟

- ما طبيعة العلاقات بين العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي؟

إستخدم منهج البحث الارتباطي الوصفي، وأداة الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي الذي طوره بيوغري وبارون (BEUGRE',1998) لقياس العدالة التنظيمية، ومقياس أداة وارنر (WARNER'S , 1973)، ويشمل مجتمع الدراسة من جميع وكلاء العاملين في مقاطعة إرشاد وحدة دعم العمليات البالغ عددهم 284 عضو، وتطبق أداة الاستبيان على دراسة استطلاعية تجريبية شملت 61 مشاركا واختبار تجريبي مع 18 عضو من رابطة وكلاء الإرشاد في أوهايو، وثم دراسة رئيسية شملت العينة النهائية من 232 موظفا، مما حقق معدل استجابة نهائي قدره 86%، وتحليل البيانات الوصفية باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لدى وكلاء مقاطعة الإرشاد OSU تصور غير مؤكد إلى حد ما للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويتفقون مع العدالة الإجرائية والتفاعلية، ويختلفون مع العدالة التوزيعية والنظامية، ويشعرون بالرضا الشديد عن عملهم.
- وجود ارتباط إيجابي منخفض بين تصورات وكلاء مقاطعة أو إس يو الإرشادية للعدالة التنظيمية والمستوى الحالي من الرضا الوظيفي.
- أن تصورات المستجيبين إيجابية نسبياً للعدالة التفاعلية لوجود ثقافة تنظيمية تعزز التواصل ومستويات التفاعل عالية.
- تصور إيجابي نحو عدالة الإجراءات نسبياً من خلال توصيل المعلومات الإجرائية بشكل أفضل والاتصالات وطلب التوضيحات في القرار يسهم بشكل مباشر في تطوير سياسات وإجراءات جديدة.
- تصور منخفض نحو العدالة النظامية إلى حد ما نتيجة للعديد من الأنظمة الفرعية المتضاربة التي تنتج وتوزع المعلومات غير الدقيقة وغير متسقة، وأن صانعي القرار التنظيمي ليس لديهم معلومات كاملة.
- المستوى المرتفع نسبياً للرضا الوظيفي من خلال أدوار عمل الفرد الموظف.
- زيادة تصورات وكلاء مقاطعة الإرشاد للعدالة التنظيمية زادت مستويات رضاهم الوظيفي.
- هناك علاقات إيجابية بين الرضا الوظيفي والعدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والعدالة النظامية.
- دراسة (Gauri S. Rai, 2013) بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام ونية الدوران: هل يمكن أن للمعاملة العادلة من قبل المنظمات أن تحدث فرقاً في مواقف وسلوكيات عمالها؟ في المراكز الصحية لإعادة التأهيل في ولاية جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، مقال منشور في مجلة international journal of Human sciences، المجلد 10، العدد 02، ص، ص 261-284.
- هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الدوران الوظيفي، وتم صياغة الفرضيات التالية المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي:
- ستكون العدالة التوزيعية مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.
- العدالة الإجرائية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.

- ترتبط العدالة الشخصية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.
 - العدالة المعلوماتية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي.
 - وكما تم صياغة الفرضيات المرتبطة بأبعاد العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي كما يلي:
 - ستكون العدالة التوزيعية مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي.
 - ستكون العدالة الإجرائية مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي.
 - ستكون العدالة الشخصية مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي.
 - العدالة المعلوماتية ستكون مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي.
 - كما تم الانطلاق من صياغة الفرضيات الخاصة بأبعاد العدل التنظيمية مع نوايا الدوران كالتالي:
 - سترتبط العدالة التوزيعية سلبا بنوايا الدوران.
 - العدالة الإجرائية ستكون مرتبطة سلبا بنوايا الدوران.
 - العدالة الشخصية ستكون مرتبطة سلبا بنوايا الدوران.
 - العدالة المعلوماتية ستكون ذات صلة سلبية بنوايا الدوران.
- ومجتمع الدراسة يتكون من 1,732 عامل يعملون في المنظمات وهي عشرة مراكز صحية وإعادة التأهيل مملوكة للقطاع الخاص لشركة رعاية صحية في ولاية جنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية وتكونت عينة الدراسة من 511 عامل، تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي بمعدل إنجاز 29,08%، وتطبيق المنهج الوصفي، وتحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط بيرسون) والاستدلالي (تحليل الانحدار الهرمي المتعدد) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- للعدالة التوزيعية تأثير بما نسبته 30% من التباين في الرضا الوظيفي
 - لا تساهم العدالة الإجرائية في التأثير على الرضا الوظيفي.
 - العدالة الشخصية تساهم بما نسبته 5% من التباين في الرضا الوظيفي.

- العدالة المعلوماتية تساهم بتأثير نسبته 4% من التباين في الرضا الوظيفي
- تساهم جميع أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية والمعلوماتية والشخصية) بما نسبته 39% في التأثير على مستويات الرضا الوظيفي باستثناء العدالة الإجرائية.
- يرتبط الرضا الوظيفي بشكل إيجابي بالعدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية باستثناء العدالة الإجرائية والعدالة الشخصية.
- عدالة التوزيع والعدالة الشخصية ترتبط سلبا بنية الدوران الوظيفي ولا ترتبط العدالة المعلوماتية والعدالة الإجرائية سلبا بالدوران الوظيفي.
- يتأثر ويرتبط الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي كبير بالعدالة التوزيعية والاجرائية وليس بالعدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية.
- دراسة (Muhammed Umar Akram, Muhammed hashim, 2015) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين المصرفيين في باكستان، مقال منشور في مجلة بحوث الإدارة والأعمال، Journal of management and business research، المجلد 01، العدد 05، ص، ص 07-16.
- هدفت هذه الدراسة إلى التدقيق في تصور العاملين للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في خمسة من البنوك المخصصة (بنك ستاندرد تشارترد SCB، بنك الفلاح، البنك المتحالف ABL، وبنك UBL، بنك كاشف) بالباكستان للمشاركة في الدراسة، وإنطلقت الدراسة من طرح أسئلة الدراسة التالية:
- كيف تؤثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي؟
- ماهي العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي؟
- ماهي العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي؟
- وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:
- هناك ارتباط إيجابي بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- هناك ارتباط إيجابي بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان من خلال مقياس (باركر وآخرون، 1997) لقياس العدالة التوزيعية والاجرائية ومقياس الرضا الوظيفي في إستبيان ميشيغان التنظيمي (Ammann et al, 1983) وتكونت عينة الدراسة من 100 عامل في البنك، وتم الحصول على إجمالي 53 إستبيان مع ردود فعل 53%، والاعتماد على المنهج الوصفي، تم استخدام إصدار spss20 لتحليل وإختبار الفرضيات والأساليب الإحصائية (المتوسط، الانحراف المعياري، الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط من الإحساس بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومستوى متوسط من العدالة التوزيعية والاجرائية.

- العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي بما نسبته 41,29 % من مقدار التغيير على الرضا الوظيفي.

- أن للعدالة التوزيعية والاجرائية تأثير إيجابي بما نسبته 16,9 % من التغيير على الرضا الوظيفي للموظف المصرفي.

- توجد علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط 0,278.

- وجود علاقة سلبية كبيرة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي.

- دراسة (Mahmud Rahman, Mahbub al Haque, Farzana Elahi, 2015) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي: تحقيق تجريبي في شركة الأدوية الخاصة في بنغلاديش، مقال منشور في مجلة American journal of business and management، المجلد 04، العدد 04، ص، ص 163-171.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي كما يتصوره المشاركون في شركة الأدوية الخاصة في بنغلاديش، وتم صياغة الفرضيات التالية:

- العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- للعدالة التفاعلية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين.

يتكون حجم العينة من 100 مستجيب من مدراء تنفيذيين في شركة أدوية معينة في بنغلاديش، تم استخدام أداة جمع البيانات الاستبيان من نوع مقياس ليكارت الخماسي وتوزيعه على مديري الشركات والمديرين التنفيذيين، تم إرجاع 80 منهم بمعدل إستجابة 80% وبالضرورة تم تجاهل 04 إستبيانات مما أدى إلى حجم عينة نهائي قدره 76 بنسبة استرجاع 76%، وتطبيق المنهج الوصفي، وإستخدم برنامج spss في تحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ) والاحصاء الاستدلالي (الإنحدار المتعدد)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- هناك علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

- لا توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

- هناك دلالة إحصائية قوية على تأثير العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي.

- العدالة التفاعلية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

- لا يوجد تأثير للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.

- للعدالة التنظيمية بأبعادها تأثير ذو دلالة إحصائية تفسر 75% من التباين في الرضا الوظيفي.

- دراسة (Sia. L.A & Tiffany Adeline tan, 2016) بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا

الوظيفي في بيئة فندقية في الفلبين، مقال منشور في مجلة **journal business & Economics**

Review، المجلد 16، العدد 01، ص- ص 17-29.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف في تأثير الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)

على مستوى الرضا الوظيفي لعمال الفندق بالفلبين، و إنطلقت الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

- تؤثر عدالة التوزيع بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

- تؤثر العدالة التفاعلية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

- تؤثر العدالة الإجرائية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

وتم تطبيق أداة الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي وتوزيع 300 إستبيان الى فنادق مختلفة في العاصمة سييو وتم استرجاع 254، وتم إستخدام تقنية العينات غير الاحتمالية تمثلت في اختيار المشاركين من 13 قسما في 09 تسعة فنادق في العاصمة سييو القليين الذين كانوا من الأقسام التالية: (التدبير المنزلي 75 مجيبا، المشروبات الغذائية 68 مجيبا، المكتب الأمامي الاستقبال، 50 مجيبا، تسويق المبيعات 23 مجيبا، والموارد البشرية والأمن 07 مجيبين، المالية 04 مجيبين، الصيانة والجزارة 03 مجيبين، التسويق 01 مجيب، رئيس العمليات (01 مجيب)، والمكتب التنفيذي (01 مجيب)، الإدارة (02 مجيبين)، المطبخ (3 مجيبين) ، المالية (03 مجيبين)، الهندسة (03 مجيبين) لتشكيل العينة النهائية حجمها 254 مجيب، والاعتماد على المنهج الوصفي، وتم إستخدام الحزمة الإحصائية برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وبرنامج AMOS21 (تحليل هياكل اللحظات) لتحليل البيانات وتطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، معاملات الانحدار، تحليل العامل التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ) وكشفت النتائج:

- أن العدالة التوزيعية والتفاعلية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين.

- أن العدالة الإجرائية ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

- دراسة (Cahit Ali bayraktar, Aylin ozel,2017) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في قطاع الخدمات في تركيا، مقال منشور في مجلة *Journal of international agricultural and extension education*، المجلد 10، العدد 02، ص، ص 25-35.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير مفهوم العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد، وانطلقت الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

- للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- للعدالة التفاعلية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- للعدالة التوزيعية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

وتم إجراء مسح شامل على عينة مكونة من 165 عامل يعملون في منظمات تعمل في 20 قطاع مختلفا في تركيا، وتم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي، وإستخدام أداة إستبيان مقياس الرضا الوظيفي (jss) الذي طورته سبيكتور، وإستخدام كذلك مقياس العدالة التنظيمية نيهوف ومورمان (Neuhof and Moorman 1993) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss وإعتماد الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، قيم الانحراف المعياري، قيم التفرطح، قيم ألفا كرونباخ، تحليل التباين Anova، تحليل الانحدار البسيط، قيمة دوربن واتسون، معامل الارتباط بيرسون) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت نتائج تحليل التباين عن اختلافات في إدراك العدالة التوزيعية بين عمال قطاع التصنيع والخدمات وبين الموظفين الذين يعملون في نفس مكان العمل لمدة 3 و5 سنوات ولأكثر من 11 عام وبين الطلاب والخريجين، ووجود إختلافات في تصور العدالة الإجرائية بين هذه المجموعات.

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- يوجد تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية فعالة بنسبة 23,8% على الرضا الوظيفي للعاملين.

- يوجد تأثير إيجابي للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي تفسر ما نسبته 43,3% من الرضا الوظيفي.

- يوجد تأثير إيجابي للعدالة التفاعلية وجد أنها فعالة تفسر ما نسبته 19,2% من الرضا الوظيفي.

- لا يوجد تأثير للعدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي.

- دراسة (Mohd Ridwan Abd Razak, Enah Ali, 2021) بعنوان أثر العدالة التنظيمية على

الرضا الوظيفي في قطاع الخدمات في ماليزيا، مقال منشور في مجلة **Management Research Journal**، المجلد 10، العدد 01، ص- ص 77-86.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين العدالة التنظيمية التي تتكون من (عدالة التفاعل والعدالة الإجرائية) مع الرضا الوظيفي في قطاع خدمات البريد والبريد السريع في ماليزيا، وتم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانصاف التنظيمي والرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانصاف التفاعلي والرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانصاف الاجرائي والرضا الوظيفي.

يتكون مجتمع الدراسة من 2700 مجيباً من مستويات مختلفة من العاملين في قطاع الخدمات المالية واداة جمع البيانات مقياس ليكرت الخماسي وتطبيق العينات العشوائية الطبقية لتوزيع الاستبيانات على 2700 مستجيب يتكونون من 2295 عامل في المجموعة غير التنفيذية و 405 عاملين في المجموعة التنفيذية، من بين هذه الاستبيانات تم اكمال 450 استبيان فقط ليمثل حجم العينة النهائية، واستخدم المنهج الكمي، وبالضرورة الاعتماد على برنامج SMART PLS والاستعانة بالأساليب الإحصائية (إختبار الصلاحية التمييزية والمتقاربة لتحديد صحة وموثوقية أدوات الدراسة، تحليل معامل المسار، تحليل قوة التنبؤ معامل التأثير (R2) وحجم التأثير (F2) ومعامل التحديد ، واختبار T، حساب التنبؤات ذات الصلة (Q2) لاختبار فرضيات الدراسة، قيمة الترجيح، قيمة الموثوقية المركبة، قيمة التباين (AVE)، قيمة (HTMT) لكل علاقة بين المتغيرات) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم العدالة التنظيمية بنسبة 57% من التغيرات في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

- أن الانصاف التنظيمي له علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي ويؤدي دور في زيادة الرضا الوظيفي.

- هناك علاقة كبيرة بين عدالة التفاعل والانصاف الاجرائي والرضا الوظيفي.

- أن الانصاف في التفاعل والانصاف الاجرائي يؤدي دوراً بنسبة 56,7% من التغيرات التي تطرأ في زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

- دراسة (sheenia meilliana, yanuar yanuar,2023) بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوساطة الالتزام التنظيمي في شركة XYZ بإندونيسيا، مقال منشور في مجلة (IJAEB) international journal of application on economic and business، المجلد 01، العدد 01، ص- ص 464-471.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بوساطة الالتزام التنظيمي في شركة XYZ بإندونيسيا، وتم صياغة الفرضيات التالية:

- H1 للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

- H2 للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
 - H3 للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.
 - H4 للعدالة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي (المشاركة التنظيمية).
 - H5 للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- وإستخدم أداة الاستبيان باعتماد طريقة مقياس ليكارت الخماسي لقياس ثلاث أنواع من المتغيرات وهي العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي متغير تابع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، والذي تم توزيعه عبر نموذج جوجل GOOGLE لعينة عشوائية بسيطة بالغ عددها 60 مجيبا من إجمالي عمال الشركة المقدر 100 عامل، وإستخدم المنهج الكمي، وتحليل البيانات باستخدام طريقة SEM (نمذجة المعادلة الهيكلية) بالاستعانة ببرنامج سمارت SMART PLS، وتمثلت الأساليب الإحصائية (تحليل الصدق التقاربي، التباين (AVE)، تحميل العوامل والصلاحية التمييزية (معايير فورنيل لاركر)، قيم التحميل المتقاطع، قيمة الموثوقية المركبة، قيمة الاحتمالية P، قيمة ألفا كرونباخ، إختبار T، إختبار مربع R (R2) ويمثل معامل التحديد) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- متغير العدالة التنظيمية ليس لها أي تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ولا تتأثر به، ويجب إضافة متغير وسيط من أجل تعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي الذي يشير أن المستوى العالي من العدالة التنظيمية للموظفين يزيد من المشاركة التنظيمية للعاملين.
 - أن للالتزام التنظيمي تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
 - العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي كوسيط حيث تؤكد نتائج أن نسبة 53,3% من متغير الرضا الوظيفي تفسره العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي العالي الذي يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.
 - للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وتظهر أن نسبة 52,4% الناتج عن متغير الالتزام التنظيمي يفسره الرضا الوظيفي.

2-2- الدراسات العربية:

- دراسة (سهام إبراهيم شنيش، 2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة - دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية، قسم الإدارة الصحية، الأكاديمية الليبية، فرع مصراته.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته، وإنطلقت الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته.

وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته.

تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته وهي (المستشفى المركزي، مستشفى قصر أحمد القروي، مستشفى المحجوب القروي، مستشفى الدرن والأمراض الصدرية) والبالغ عددهم (1500)، وتم إختيار عينة حجمها 319 مفردة بطريقة العينة العشوائية الطبقة النسبية بنسبة 21%، وتم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسب المئوية، المتوسط

الحسابي، إختبار مان ويتي وكروكسيل، معامل الارتباط سبيرمان، إختبار التباين للانحدار، ولقياس الصدق والثبات معامل ألفا كروبناخ.) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات والعدالة التقييمية والرضا الوظيفي، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%).

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة).

- دراسة (ياسين قاسم الخفاجي، 2021) بعنوان دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة بفلسطين - مجلة وارث العلمية، المجلد 03، العدد 06، ص، ص 109-125.

هدفت الدراسة إلى إختبار علاقات الارتباط والتأثير بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في معمل نسيج الحلة، وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تمتلك المنظمة صورة واضحة عن مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية؟

- ما مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي في المنظمة؟

- ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في الشركة؟

- هل هناك توجه لدى المنظمة في تبني أبعاد العدالة التنظيمية؟

- هل يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمنظمة؟

وتم صياغة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية:

- وجود علاقة إرتباط بين عدالة التوزيع والرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة إرتباط بين عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة إرتباط بين عدالة التفاعلات والرضا الوظيفي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية بأبعادها في الرضا الوظيفي.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعد عدالة التوزيع في الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعد عدالة الإجراءات في الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعد عدالة التفاعلات في الرضا الوظيفي.
- وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة عشوائية قدر عددها 50 مفردة من مدرء الأقسام والعاملين في معمل نسيج الحلة، وإستخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على برنامج SPSS بالأساليب الإحصائية (الارتباط البسيط r ، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار f ، اختبار t) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
 - للعدالة التنظيمية تأثير ذو دلالة معنوية بمقدار 14% من التغيرات في الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التوزيعية بنسبة 26,6% من التغيرات في الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة الإجرائية بنسبة 39,9% من التغيرات في الرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعدالة التفاعلية بمقدار 32% في الرضا الوظيفي.
 - أن الرضا الوظيفي في معمل نسيج الحلة كان بمستوى مرتفع جدا إنعكس على إبداع العاملين في العمل من خلال إعتداد أسس العدالة التنظيمية بين جميع العاملين.

- دراسة (محمد عوض محمود ملاح، 2023) بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية رفح بغزة فلسطين، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، ص، ص 142-160.

هدفت الدراسة للتعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح وتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤل الرئيس: ما أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في بلدية رفح؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية رفح؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وتم صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح.

- يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية رفح البالغ عددهم 95 موزعين 76 ذكور و19 إناث، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة عددها 50 بمقدار 52,6% وإستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، طريقة التجزئة النصفية، الانحدار المتعدد، إختبار T. TEST، إختبار تحليل التباين الأحادي)، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن نسبة العدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية رفح 71,5% وهو مستوى مرتفع

- أن مستوى عدالة الإجراءات مرتفع بوزن نسبي 73,9% ومستوى عدالة التوزيع مرتفع بوزن نسبي 69%

ومستوى عدالة التعاملات مرتفع بوزن نسبي 71,5%.

- أن نسبة الرضا الوظيفي متوسط بلغت 63,4%

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). حيث تفسر العدالة التنظيمية ما نسبته 60% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي.

- دراسة (مصدق حنون علي الكعبي، 2023) بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية ببغداد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 39، العدد 01، ص، ص 153-171.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في زيادة الرضا الوظيفي بأبعاده (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته) وانطلقت الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

وقد إستعمل الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 90 منتسب للكليات، و إعتما د على أداة جمع البيانات الاستبيان المتمثل في مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت الى 90 منتسب بواقع 15 استبانة استرجع منها 87 استبانة، والاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS والأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار، معامل التحديد R) وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إدراك المنتسبين أن العدالة التنظيمية ذات أثر بالغ في الرضا الوظيفي.

- وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمستوى معنوية جيد وهذا يفسر أن العدالة التنظيمية تسهم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

- أن مستوى الرضا الوظيفي ينسجم مع ميول المنتسبين واهتماماتهم وينعكس إيجابا على إستمرارهم بالعمل من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي.

2-3- الدراسات المحلية (الجزائرية):

- دراسة (شيخ سعيدة، 2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، وانطلقت من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤل الرئيس: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية وفيما تكمن أهميتها؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تشمل العوامل المؤثرة فيه؟

- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وماهي طبيعة هذه العلاقة؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

- تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وفي الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضا في عدالة التعاملات.

- تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة.

- توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم حصر عينة الدراسة 75 مفردة تم إختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، واستخدم أداة البحث الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي وتم توزيع 75 واسترجاع منه 66 استبيان بنسبة إسترداد 82,66%، وتحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS والأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، تحليل الانحدار الخطي البسيط) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض بمتوسط حسابي 2,49.

- مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض بمتوسط حسابي 2,59.

- توجد علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكلما زادت درجة العدالة التنظيمية بأنواعها في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن على درجة احساسهم بالعدالة التنظيمية وشعورهم الرضا الوظيفي.

- دراسة (عائشة شتاتحة، صفية شقراني، 2018) بعنوان: قياس أثر العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، ص، ص 425-441.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط. وانطلقت الدراسة من طرح الأسئلة التالية:

التساؤل الرئيس: ما أثر العدالة التنظيمية المدركة على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجوارية بالأغواط؟

ومنه طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر العدالة التوزيعية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط؟
 - ما أثر العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط؟
 - ما أثر العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط؟
- وانطلقت الدراسة من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التوزيعية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة الاجرائية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التفاعلية المدركة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي، ويتكون مجتمع الدراسة من 408 من العمال الدائمين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط (أطباء، جراحي الأسنان، صيادلة، شبه طبي، عون إداري وتقني)، وتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية حجمها 70 عامل بنسبة 17,5% من مجتمع الدراسة، وأداة الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي تم إستبعاد إستبانة واحدة لتشمل 60 بنسبة استرجاع 85,71%، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات والأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد) وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التوزيعية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة الإجرائية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التفاعلية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

3 - الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

3-1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Aarti chahal, & seema chahal, & bhawna chowdhary & jyoti,2013) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى موظفي البنك: تحليل المتغيرات المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي في دلهي NCR، مقال منشور في مجلة: *International journal of scientific technology research*، المجلد (02)، العدد 08، ص - ص 11-20.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مستوى الرضا الوظيفي لعمال بنك كانارا في دلهي NCR عن ظروف العمل والأمن الوظيفي وتدابير الرعاية الاجتماعية الأخرى، وتحديد العوامل المسؤولة عن رضا أو عدم رضا موظفي البنك في فروع بنك كنارة. إنطلقت الدراسة من طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي عن ظروف العمل والأمن الوظيفي وتدابير الرعاية الاجتماعية الأخرى لموظفي بنك كنار في دلهي NCR؟

- ما تأثير المتغيرات الديمغرافية (المستوى المهني، العمر، التعليم) على الرضا الوظيفي؟

- ماهي العوامل المسؤولة عن رضا أو عدم رضا عمال البنك في فروع بنك كنارة؟

إعتمدت الدراسة على إختيار عينة عشوائية طبقية حجمها 120 عامل في البنك، واستخدام في جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي والمقابلات الشخصية وأما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات منها (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الرضا الوظيفي لعمال البنك بشكل عام ليس مرتفع جدا ولكنه لا يزال مرضيا.

- تساهم عوامل متمثلة في (بيئة العمل، برامج التعامل مع المظالم والسلامة) في تحقيق الرضا الوظيفي والعوامل التي تسبب عدم رضا العاملين (ساعات العمل، تدريب وتطوير العاملين، التنقلات المتكررة للموظفين) والافتقار لجهود التدريب والتطوير الى درجة أكبر من عدم الرضا عن الوظيفة.

- دراسة (francis Gerald S, Amansec,2018) بعنوان: الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة ولاية بانغاسينان. مقال منشور في مجلة **journal of science and technology** ، المجلد 03، العدد 01. ص - ص 14-20.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا موظفي جامعة ولاية بانجاسينان - حرم لينجاين الجامعي - لتحديد علاقاتها الهامة بمتغيرات الملف الشخصي المختارة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي وانطلقت الدراسة من الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

- ماهو ملف تعريف المستجيبين في جامعة ولاية بانجاسينان - حرم لينجاين الجامعي -؟
 - ماهو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة الأمير سلطان - حرم لينجاين الجامعي - بولاية بانجاسينان من حيث الترقية وفرص النمو الشخصي والاعتراف والمسؤولية والانجاز والعمل نفسه؟
 - ماهو مستوى خطورة المشاكل التي يواجهها عمال جامعة الأمير سلطان - حرم لينجاين الجامعي - من حيث رضاهم الوظيفي عن جودة الاشراف والدافع وسياسات الشركة وظروف العمل المادية والعلاقات مع الاخرين والأمن الوظيفي؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الأمير سلطان - حرم لينجاين -؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ومستوى خطورة المشاكل التي يواجهها موظفي جامعة الأمير سلطان - حرم لينجاين -؟
- وتم بناء على ذلك صياغة الفرضيات التالية:
- لا يوجد فرق كبير في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندما يتم تجميعهم وفقا لملفهم الشخصي.
 - لا يوجد فرق كبير في مستوى خطورة المشاكل التي يواجهها العاملين عندما يتم تجميعهم لملفهم الشخصي.
 - أثارت جامعة لينجاين مستوى مرضيا للغاية من الرضا الوظيفي الذي يؤكد أن العاملين راضيين وسعداء بشكل عام بعملهم.

وتم استخدام المنهج الوصفي، والتصميم الترابطي لتحديد العلاقة ذات الدلالة بين مستويات الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية. وتطبيق أسلوب العينات العشوائية الطبقية وأداة الاستبيان من نوع مقياس ليكرت الخماسي المتمثل في إستبيان منيسوتا لقياس الرضا الوظيفي. واعتماد الأساليب الإحصائية (التكرار، النسبة المئوية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون) وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة ولاية بنغاسينان - حرم لينجاين الجامعي - مرتفع عبر جميع المؤشرات الجانبية مثل الترقية وفرص النمو الشخصي، والاعتراف، والمسؤولية، والانجاز والعمل نفسه.

- أن موظفي جامعة ولاية بانجانيسان حرم لينجاين الجامعي يعتبرون إلى حد ما المشاكل في مكان العمل وبيئة العمل مشكلة خطيرة.

- توجد علاقة كبيرة ذات دلالة إحصائية بين الملف الاجتماعي والاقتصادي والديمغرافي للمجيبين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الملف الاجتماعي والاقتصادي والديمغرافي للمستجيبين ودرجة خطورة المشاكل التي يواجهها العاملون.

- دراسة (christine mae g & de leon & justine joyce rollon & jaysi t corpoz & maria cristina L desipida, 2022) ، بعنوان: الرضا الوظيفي وقيم العمل لموظفي الحكومة في بلديات مختارة من كافيت بالفليبين. مقال منشور في مجلة Multidisciplinary resarch IOER International journal، المجلد 04، العدد 02، ص - ص 298-306.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى قيم العمل لمنسوبي البلدية في مقاطعة كافيت بالفليبين، وانطلقت الدراسة من طرح الأسئلة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الحكوميين في بلديات مقاطعة كافيت بالفليبين؟

- ما مستوى قيم العمل للعاملين الحكوميين في بلديات مقاطعة كافيت بالفليبين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وقيم العمل؟

وتم الحصول على ما مجموعه 322 مشاركا باستخدام صيغة سلوفين، وتم استخدام تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة، وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي لقياس الرضا الوظيفي وقيم العمل وكما تم اعتماد استبيانات المسح من الباحثان سميث وهوي (إختبار الرضا الوظيفي، 1992) والباحث زيتوفسكي (قائمة مراجع قيم العمل، 1994)، واستخدم المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي، والاستعانة بالأساليب الإحصائية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، إختبار الصلاحية، إختبار الموثوقية، معامل الارتباط بيرسون) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن غالبية المشاركين كانوا في الفئة العمرية المتوسطة، وكان عدد العاملات أكثر من العاملين الذكور.
- أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين راضيين للغاية بدرجة مرتفعة جدا عن وظائفهم فيما يتعلق بظروف العمل العامة والتعويض والتقدم والأجر والترقية وأنشطة العمل وعلاقات المرؤوسين المتفوقين وتعاون الموظفين واستخدام مواهبهم وقدراتهم.
- أن مستوى قيم العمل عالية ومهمة فيما يخص تقدير الذات، تحقيق الذات، إحترام الذات، التفاعل مع الذات وأن الموظفين يولون أهمية كبيرة لعملهم ويشعرون بالراحة ويتم تكريمهم من قبل منظماتهم.
- توجد علاقة كبيرة بين الرضا الوظيفي وقيم العمل مما يؤكد أنه إذا زاد رضاهم فإن قيم عملهم تزداد والعكس.

3-2- الدراسات العربية:

- دراسة (نورة محمد البليهد، 2014) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، ص، ص 163-147.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في الرياض، وتنطلق هذه الدراسة من الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية للوظيفة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة للوظيفة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير الرتبة الوظيفية؟

- هل توجد علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومتغير الوظيفة؟

وإستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 146 مفردة مختارة بطريقة عشوائية، وتم تطبيق أداة الاستبيان مكونة من جزئين الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والجزء الثاني خاص بمقياس مستوى الرضا الوظيفي، والاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معادلة لاوشي، معامل الثبات كرونباخ ألفا، تحليل التباين، إختبار ت) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاءت في المراتب الأعلى العبارات التي تدور حول محور العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية داخل الجامعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمتغيرات (الفئة العمرية، نوع الوظيفة، المرتبة الوظيفية، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) وذلك يعزى إلى إتساق بين العاملات وكونهن يعملن في مكان واحد ونفس المناخ التنظيمي.

- دراسة (معزوز جابر، يحي محمد، 2018) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظة جنين وقلقيلية في فلسطين، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد 05، المجلد 02، ص-ص 56-87.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية في فلسطين، وتأتي مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي قلقيلية وجنين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، التخصص، معدل الدخل الشهري، مكان السكن)؟

وتم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين يعود إلى مجالات الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى إلى سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى إلى التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى إلى معدل الدخل الشهري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين تعزى إلى متغير مكان السكن.

وتكون مجتمع الدراسة من 83 مرشد ومرشدة تربوية في محافظتي جنين وقلقيلية وتم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 61 موظف بنسبة 80% من مجتمع البحث، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبيان (مقياس ليكرت خماسي)، استرجع منها 65 استبانة استثنى منها 04 لعدم صلاحيتها، فاعتبرت المتبقية منها وهي 61 استبانة عينة للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية (التكرار، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة، إختبار سيداك، إختبار ت، تحليل التباين الأحادي)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية أعلى من المتوسط العام بمتوسط حسابي 3.37، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمجالات الدراسة، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، التخصص، مكان السكن.

3-3- الدراسات المحلية (الجزائرية):

- دراسة (بوخممخ عمارة، 2011) بعنوان: قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري -الميلية- جيجل، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 07، ص-ص 103-134.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية، وانطلقت من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى بشير منتوري.

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للعمر.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى للمستوى الدراسي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمستوى الدخل الشهري.

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لسنوات الخبرة المهنية.

واعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام مقياس مسح الرضا الوظيفي لـ "سباكتر" وطبق على مجتمع الدراسة المكون من 264 من الممرضين من جميع مستويات السلم الوظيفي (عون ترميض، ممرض مؤهل، ممرض حائز على شهادة دولة، ممرض رئيس) في المؤسسة الاستشفائية العمومية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 30% حجمها 80 مفردة، وتم الاعتماد على برنامج الاحصائي spss باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إختبار ت، تحليل التباين الأحادي، المقارنات البعدية، إختبار توكي، قيمة فيشر) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى منتوري بشير - الميلية - جيجل يأتي في المرتبة الأولى الرضا عن علاقات العمل، يليه الرضا عن إجراءات وطبيعة العمل، ثم في الأخير الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس، لمتغير المستوى الدراسي، لمستوى الدخل الشهري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة المهنية.
- دراسة (عسلي نور الدين، 2017) بعنوان: تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية - ولاية المسيلة، مقال منشور في مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 02، ص - ص 113-127.
- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية ومدى وجود العلاقة الارتباطية بين العوامل المحددة له، وانطلقت الدراسة من طرح الأسئلة التالية:
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية المدروسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المحددة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05 لدى العينة المدروسة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك مستوى مقبول للرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية المدروسة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المحددة والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 لدى العينة المدروسة من العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية المدروسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مستشفيات عمومية من ولاية المسيلة واختيرت عينة عشوائية حجمها 174 عامل من (مستشفى الزهراوي، مستشفى سيدي عيسى). واعتمد على تطبيق أداة الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي، وإستخدم برنامج spss لتحليل البيانات والأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، إختبار t.test، تحليل التباين الأحادي anova) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط 3,38 لنقص الرضا عن الترقية وظروف العمل.

- هناك علاقة ارتباطية مهمة بين العوامل المحددة والرضا الوظيفي ويأتي في المقدمة الرضا عن الأجر بمعدل $r=0.791$ والرضا عن الترقية بمعدل $r=0.796$.

- الرضا الوظيفي لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن والخبرة، أما المستوى العلمي والمنصب الوظيفي فتوجد فروق دالة عند مستوى معنوية 5%.

- دراسة (أسية بوراس ومليكة بن بردي، 2023) بعنوان: درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - برج بوعرييج-، مقال منشور في مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، ص- ص 150-171.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتم طرح التساؤل الرئيس التالي:

ماهي درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟

وتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- هل توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية؟
- هل توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الوضعية الادارية؟

وتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية منخفضة.

وتفرع عن ذلك الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الوضعية الإدارية.

وإستخدم المنهج الوصفي، وشملت الدراسة العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم 33 عامل، وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتطبيق أداة الاستبيان مقياس ليكرت الثلاثي (موافق بشدة، موافق، غير موافق)، والاعتماد في معالجة البيانات التي تم جمعها على البرنامج الإحصائي Spss والاستعانة بالأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، التكرار، النسبة المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، إختبار t.test) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية منخفضة الذي يعزى لعدم الرضا عن الصلاحيات التي تمنحها لهم وظيفتهم لأداء عملهم، والمكانة الاجتماعية بين الزملاء، والشعور بالفخر والانتماء الى الطاقم الإداري بالجامعة، والأجر والعمل بروح الفريق في الإدارة.

- لا توجد فروق في متوسط درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية ومتغير الوضعية المهنية.

- التعقيب على الدراسات السابقة

❖ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة المشابهة والمطابقة:

- **هدف الدراسة:** معظم الدراسات السابقة المطابقة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية مع متغير الرضا الوظيفي دراسة (ملاح، 2023) ودراسة (الكعبي، 2023) ودراسة (شقراني، 2018) كان الهدف مشترك هو دراسة أثر العدالة على الرضا الوظيفي ودراسة (شيخ سعيدة، 2015) التي تهدف لمعرفة مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما يتفق ويتسق نوعا ما مع الهدف من الدراسة الحالية، ويختلف مع دراسة (الخفاجي، 2021) ودراسة (شنيشح، 2015) التي تهدف لدراسات علاقات الارتباط والتأثير بين متغير العدالة والرضا الوظيفي. وبالضرورة الدراسات الأجنبية (Sia. L. & Tiffany, 2016) و (Mohd Ridwan, 2021) ودراسة (schmiesing & safrit & Gleim, 2003) تشترك جميعها في هدف واحد هو دراسة علاقات الارتباط بين العدالة والرضا الوظيفي وهو ما يختلف عن هدف الدراسة الحالية، في ذات السياق دراسة (Muhammed, Muhammed hashi, 2015) ودراسة (cahit Ali, 2017) ودراسة (Aylin ozel, 2017) ودراسة (Mahmud, Mahbub, 2015) ودراسة (Gauri S. Rai, 2013)، ودراسة (sheenia, yanuar, 2023) تشترك في هدف واحد هو دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهو ما يتفق مع هدف الدراسة الحالية. وبالنسبة للدراسات المشابهة المتعلقة بالعدالة التنظيمية منها دراسة (رشدي، 2007) ودراسة (زويطي، 2015) ودراسة (الشاوي، 2010) و(سعدون، 2020) ودراسة (Tayyaba, , Hussain, 2020) كان الهدف هو التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وهو ما يتفق مع الأهداف ضمن الدراسة الحالية. وأما الدراسات المشابهة المتعلقة بالرضا الوظيفي دراسة (البليهد، 2014) ودراسة (جابر، 2018) ودراسة (بوخمخ عمارة، 2011) ودراسة (عسلي، 2017) ودراسة (بوراس وبن بردي، 2023) والتي تهدف للكشف عن مستوى الرضا الوظيفي وأما الدراسات

الأجنبية منها دراسة (francis, Amansec,2018) (Aarti, & seema, &,2013) ودراسة (christine & de leon, 2022)، كان الهدف مشترك هو التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وهو ما يتفق مع الأهداف التي تتدرج في الدراسة الحالية.

- **منهج الدراسة:** تشترك بعض الدراسات السابقة المشابهة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية منها دراسة (رشدي، 2007) ودراسة (الشاوي، 2010) ودراسة (سعدون، 2020) ودراسة (زويدي، 2015)، ودراسة (Tayyaba, Shen,2020) تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج الوصفي، وبالضرورة الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي دراسة (البليهد، 2014) و(جابر، 2018)، (بوخمم، 2011) و(عسلي، 2017) و(بوراس، 2023)، و (francis,2018) ودراسة (christine & de leon, 2022) و (Aarti chahal, & seema, 2013) تتفق في استخدام نفس المنهج الوصفي. وفي ذات السياق الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة (الخفاجي، 2021) و (الكعبي، 2023) و (ملاح، 2023) و (شنيشح، 2015) و (شقراني، 2018) و (شيخ، 2015) و (schmiesing & safrit,2003) ودراسة (Gauri. Rai, 2013)، ودراسة (Mahmud Rahman, Mahbub,2015)، ودراسة (Muhammed, Muhammed hashi, 2015)، و (Sia. & Tiffany, 2016) في الاعتماد على تطبيق نفس المنهج الوصفي، و (sheenia, yanuar,2023) و (Mohd Ridwan, Enah, 2021) اعتمدت كلاهما على المنهج الكمي، وأما دراسة (cahit, Aylin ozel,2017) طبقت منهج المسح الاجتماعي وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية.

- **عينة الدراسة:** وبالضرورة الدراسات السابقة المشابهة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية فيما يخص الدراسات الأجنبية (Tayyaba, Shen Lei, Syed Talib,2020) ودراسة (رشدي، 2007) و(الشاوي، 2010) تشترك في توظيف أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ودراسة (سعدون، 2020) و(زويدي، 2015) فهي تتفق في اختيار العينة العشوائية وتختلف مع الدراسة الحالية التي استخدمت أسلوب المسح الشامل. وأما الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية مع متغير الرضا الوظيفي (الملاح) التي ودراسة (الخفاجي، 2021) ودراسة (شقراني، 2018) ودراسة (شيخ، 2015) فهي وظفت نفس أسلوب العينة العشوائية، ودراسة (شنيشح، 2020) طبقت العينة العشوائية الطبقية، وأما الدراسات الأجنبية دراسة (Mohd Ridwan, Enah, 2021) و (Muhammed, Muhammed hashi, 2015) استخدم العينة العشوائية

الطبقية وأما دراسة (Rahman, Mahbub, 2015) ودراسة (Gauri S. Rai, 2013) ودراسة (schmiesing & safrit & Gleim, 2003) و (sheenia, yanuar, 2023) إتمدت العينة العشوائية البسيطة وهي تختلف مع الدراسة الحالية، وتتفق دراستي الحالية مع دراسة (cahit, Aylin, 2017) في الاشتراك في استخدام أسلوب المسح الشامل. وبالضرورة الدراسات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي العربية منها دراسة (البليهد، 2014) ودراسة (جابر، 2018) و(عسلي، 2017) التي طبقت أسلوب العينة العشوائية البسيطة ودراسة (بوخمخ، 2011) إتمدت العينة الطبقية، وجل هذه الدراسات تختلف مع دراستي الحالية، وتتفق دراسة (بوراس، 2023) مع الدراسة في اعتماد نفس أسلوب المسح الشامل. وأما الدراسات الأجنبية (francis, Amansec, 2018) ودراسة (Aarti chahal, & seema, 2013) التي إتمدت كلاهما على العينة العشوائية الطبقية وأما دراسة (christine g & de leon &, 2022) طبقت أسلوب العينة العشوائية البسيطة وجل هذه الدراسات تختلف مع الدراسة الحالية التي إستخدمت أسلوب المسح الشامل.

- أدوات جمع البيانات: الدراسات السابقة المشابهة في متغير العدالة التنظيمية دراسة (رشدي، 2007) ودراسة (الشاوي، 2010) ودراسة (زويدي، 2015) ودراسة (سعدون، 2020) ودراسة (Tayyaba, Shen) (Lei, Syed, 2020) تشترك مع الدراسة الحالية في استخدام نفس أداة الاستبيان (مقياس ليكارت الخماسي) والمقابلة. وبالنسبة للدراسات المطابقة لموضوع الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي العربية والمحلية والأجنبية تشترك بالإجماع مع ما تم توظيفه في الدراسة الحالية في استخدام نفس أداة جمع البيانات الاستبيان (مقياس ليكارت الخماسي). وفيما يخص الدراسات المشابهة المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي دراسة (البليهد، 2014) ودراسة (جابر، 2018) ودراسة (عسلي، 2017) ودراسة (بوراس، 2023) ، ودراسة (christine g & de leon &, 2022) تشترك مع الدراسة الحالية في إستخدام نفس أداة الدراسة الاستبيان (مقياس ليكارت الخماسي)، ودراسة (بوخمخ، 2011) طبقت مقياس مسح الرضا لسباكتر ودراسة (francis, Amansec, 2018) إتمدت على إستبيان منيسوتا للرضا الوظيفي وهي تختلف عن الدراسة الحالية، وأما دراسة (Aarti chahal, & seema chahal, 2013) التي إتمدت مقياس ليكارت الخماسي وأداة المقابلة وهو ما يتفق مع تم توظيفه في الدراسة.

- أساليب التحليل الاحصائي : تتفق الدراسات السابقة المشابهة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية منها دراسة (رشدي، 2007) و(الشاوي، 2010) ودراسة (سعدون، 2020) ودراسة (زويتي، 2015) والدراسات الأجنبية (Tayyaba, Shen Lei, Hussain, 2020) في الإشتراك في استخدام برنامج SPSS وفي توظيف نفس الأساليب الإحصائية الوصفية في معالجة البيانات (التكرار، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الارتباط سبيرمان براون، معامل ألفا كرونباخ) وإعتمدت هذه الدراسات أساليب الإحصاء الاستدلالي متنوعة (اختبار التباين الأحادي، اختبار شيفيه، إختبار ت، إختبار ت للعينات المستقلة، اختبار manova) هي تختلف مع ما تم معالجته في الدراسة الحالية. بالنسبة للدراسات السابقة المطابقة المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية مع متغير الرضا الوظيفي دراسة (الخفاجي، 2021) و(الكعبي، 2023) و(شنيشح، 2015) و(شقراي، 2018) تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار فيشر F، اختبار T ستودنت، معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد) وأما دراسة (ملاح، 2023)، ودراسة (شيخ، 2015) تتفق مع الدراسة في أساليب الإحصاء الوصفي وتختلف معها في اعتماد أساليب الإحصاء الاستدلالي، وجل هذه الأبحاث تشكل نقطة إشتراك مع الدراسة الحالية في المعالجة الإحصائية للبيانات وفق برنامج SPSS. والدراسات الأجنبية دراسة (Muhammed, hashi, 2015) ودراسة (Mahmud, Mahbub, 2015) ودراسة (Gauri S. Rai, 2013) ودراسة (schmiesing & safrit, 2003) ودراسة (cahit, Aylin, 2017) تتفق مع الدراسة الحالية في الإستعانة ببرنامج SPSS في معالجة البيانات وفي اعتماد نفس أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وأما دراسة (Sia. L.A & Tiffany tan, 2016) تختلف مع الدراسة الحالية حيث طبقت البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج عاموس AMOS21 وتطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية وفي أساليب الإحصاء الاستدلالي (تحليل العامل التوكيدي) وتتفق معها في أساليب الوصفية، و أما دراسات كل من (Mohd Ridwan, 2021) ودراسة (sheenia, yanuar yanuar, 2023) اعتمدت المعالجة الإحصائية للبيانات DATA وفق برنامج سمارت SMART PLST وأساليب الإحصائية وفق هذا البرنامج (اختبار الصلاحية التمييزي والمتقارب، تحليل معامل المسار، معامل التنبؤ R، حجم التأثير F، اختبار T، قيمة الترجيح، قيمة الموثوقية المركبة، قيمة التباين (AVE)، قيمة HTMT، قيمة التحميل المتقاطع) وهي تختلف عن الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة. وبالضرورة الدراسات المشابهة

المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي منها دراسة (البليهد، 2014) و(جابر، 2018) ودراسة (بوخمخ، 2011) ودراسة (بوراس، 2023) والدراسات الأجنبية (francis, 2018) ودراسة (chahal, 2013) ودراسة (christine, 2022) التي تتفق كلها مع الدراسة الحالية في استخدام نفس أساليب الإحصاء الوصفي، وتختلف مع دراسة (بوخمخ، 2011) ودراسة (عسلي، 2017) في أساليب الإحصاء الاستدلالي.

- **مجال تطبيق الدراسة:** تختلف الدراسات السابقة المشابهة المتعلقة بالعدالة التنظيمية منها دراسة (رشدي، 2007) التي طبقت في قطاع غزة، ودراسة (الشاوي، 2010) في القطاع العراقي، والدراسات الأجنبية (Tayyaba, Shen, Hussain, 2020) بأثيوبيا، وأما الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة (ملاح، 2023) طبقت في بلدية رفح فلسطين، ودراسة (الكعبي، 2023) في الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، والدراسات الأجنبية دراسة (sheenia, yanuar, 2023) بشركة XYZ بإندونيسيا، و (schmiesing & safrit & Gleim, 2003) بجامعة ولاية أوريغون بالولايات المتحدة الأمريكية، و (Gauri S. Rai, 2013) في المراكز الصحية لإعادة التأهيل بالولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة (Mahbub, 2015) في شركة الأدوية بنغلاديش، ودراسة (Umar akram, Muhamed, 2015) في القطاع المصرفي باكستان، ودراسة (cahit, Aylin, 2017) في قطاع المنسوجات في تركيا، ودراسة (Sia & Tiffany, 2016) بالفلبين، ودراسة (Mohd Ridwan, Enah, 2021) في ماليزيا، وأما الدراسات المشابهة المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي دراسة (البليهد، 2014) بالرياض، ودراسة (جابر، 2018) بفلسطين والدراسات الأجنبية (francis, Amansec, 2018) بولاية بانغاسينان، ودراسة الباحث (Aart, & seema, 2013) في دلهي ودراسة (christine & de leon, 2022) بالفلبين، ومجمل هذه الأبحاث تختلف في مجال التطبيق عن الدراسة الحالية بالجزائر وهو ما يوفر المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

- الفجوة العلمية للدراسات السابقة والإضافة العلمية للدراسة الحالية:

- أوجه التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الدراسات السابقة في موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لم تعالج الموضوع من الناحية النظرية وفق أطر نظرية ومسلمات المقاربات النظرية فيما يخص نظريات العدالة التنظيمية (نظرية آدامز، نظرية التبادل الاجتماعي بلو) ونظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية، البيروقراطية) (ونظرية العلاقات الإنسانية) ونظريات الرضا الوظيفي (نظرية الحاجات أبراهام ماسلو) في شرح أهمية العدالة وعلاقتها بالرضا وهذا يسهم في سد الفجوة النظرية.

- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي لم تتعرض لأبعاد الرضا الوظيفي (علاقات ظروف وشروط العمل، سياسات العمل، علاقات العمل) وهنا يوفر للدراسة الحالية مصدر سد الفجوة المفاهيمية. والدراسات السابقة المطابقة وظفت أداة الدراسة الاستبيان في جمع البيانات وهي تختلف عن الدراسة الحالية التي اعتمدت (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) وهو ما غفلت عنه والتي تسهم في الكشف عن خبايا الموضوع وهنا يكمن دور الدراسة الحالية في سد الفجوة المنهجية في طريقة البحث.

- ما يميز هذه الدراسة أنها تسعى للبحث في دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظف في المؤسسة الاقتصادية من خلال ربط أبعاد العدالة التنظيمية بالتقسيم المختلف لأبعاد الرضا الوظيفي (ظروف وشروط العمل، علاقات العمل، سياسات العمل) وهو ما تحاشت الدراسات المطابقة الكشف عنه، وهنا يكمن مصدر الفجوة المعرفية العملية التي تعالجها هذه الدراسة الحالية.

- الإستفادة من الدراسات السابقة:

- بلورة رؤية واضحة وشاملة حول موضوع الدراسة.
- تحديد طرق الدراسة وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- الإستفادة في توضيح مصطلحات البحث وتحديد الأبعاد والمؤشرات وصياغة أسئلة الدراسة والفروض.
- اختيار المنهج الأنسب وطرق جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المناسبة لموضوع الدراسة.
- تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

مما سبق دراسته ومن خلال عرض فصل موضوع الدراسة تم الوقوف على أهم خطوات البحث العلمي في الدراسة علمية وبالضرورة تم من خلاله صياغة عنصر مشكلة الدراسة، بناء وصياغة الإشكالية البحثية من خلال الربط بين المؤشرات الخاصة بأبعاد الموضوع، حيث إرتكز موضوع الدراسة على متغيرين هما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي تم فيه تحديد أبعاد المتغير المستقل تمثلت في (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، وأبعاد المتغير التابع (الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل) لتخلص الاشكالية البحثية بطرح وصياغة التساؤل الرئيس والأسئلة الفرعية مما يفتح المجال لتسهيل عملية وضع صياغة الفرضيات مستمدة من أسئلة الدراسة وطرح النموذج المفاهيمي الذي يوضح أبعاد ومؤشرات المتغيرين، وبناء على ذلك الإشارة إلى الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع البحث، وكما ننوه إلى أهميته على المستويين العملي النظري والعملي التطبيقي وتماشيا مع ما تم ذكره حددنا أهداف الدراسة العلمية والعملية على المستوى التطبيقي التي تبرز الهدف الرئيس للدراسة الذي يبحث في دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظف، نظرا لأهمية المفاهيم العلمية في توجيه مسار الباحث إرتأينا بناء وضبط المفاهيم الأساسية الواردة في عنوان موضوع البحث (الدور، العدالة، التنظيم، العدالة التنظيمية، عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، الرضا، الوظيفة، الرضا الوظيفي، ظروف العمل، سياسات العمل، علاقات العمل، المؤسسة)، وأخيرا تم تقديم عرض لأهم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة ولها علاقة به حيث تم تصنيفها على مستوى البيئة التي وجدت فيها تمثلت في المحلية و العربية و الأجنبية، وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية بتوضيح الفجوة العلمية التي غفلت عنها الدراسات المستعرضة، ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الأطر النظرية للعدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً- نشأة وتطور العدالة التنظيمية

ثانياً- أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

ثالثاً- أبعاد العدالة التنظيمية

رابعاً- خصائص العدالة التنظيمية.

خامساً- مبادئ العدالة التنظيمية

سادساً- مقومات العدالة التنظيمية

سابعاً- جوانب العدالة التنظيمية

ثامناً- مجالات العدالة التنظيمية

تاسعاً- نظريات العدالة التنظيمية

عاشراً- العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية

حادي- آثار سلوك العدالة التنظيمية

ثاني عشر- طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في حقل الإدارة، وإحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على السلوك التنظيمي، حيث أن توفرها يعد عنصراً مشجعاً للمورد البشري، ومقوماً فاعلاً من مقومات المؤسسات المعاصرة في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية. ومن هذا المنطلق فالعدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وتطبيقها يعتبر أحد المتطلبات لتشكيل سلوكيات وإتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، حيث يعتبر الموظفون أحد المحددات الرئيسية لنجاح واستمرار ونمو المؤسسات، وذلك لإنعكاس ما يتبنوه من إتجاهات وقيم ودوافع وسلوكيات على كفاءة الأداء وفعالية المؤسسات التي يعملون بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة هو أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات القرن الواحد والعشرين.

فضلاً عن ذلك ستحاول الطالبة الباحثة في هذا الفصل النظري التطرق لنشأة وتطور العدالة التنظيمية، إبراز أهمية وأهداف العدالة التنظيمية، بناء على ذلك التعرف على أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية، وفي نفس المستوى إبراز خصائص وجوانب العدالة التنظيمية، وبالانتقال إلى العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، ومن زاوية أخرى التعرف على مبادئ وأركان العدالة التنظيمية، ثم مقومات العدالة التنظيمية، ولا يفوتنا أن ننوه محددات ومجالات تطبيق العدالة التنظيمية، والنظريات المفسرة للعدالة، وناقلة القول الكشف عن الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية وأهم الطرق لزيادة مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة.

أولا - نشأة وتطور العدالة التنظيمية:

العدل مطلب الناس جميعا منذ قديم الزمان وقيمة لها أولوياتها وأسبقيتها على كل القيم والمثل خاصة فيما يتعلق بالمنظمات، وهو قيمة ثابتة في كل القوانين والنظم البشرية بل يعتبر من ضرورات الحياة، إذ لا تستقيم الحياة بدونه، إن العدالة الاجتماعية شغلت عقول كثير من المفكرين على مر العصور، وقد أجمع المفكرون وفلاسفة الأخلاق كون العدالة من القيم الأساسية للحياة الاجتماعية إن لم تكن أهمها على الإطلاق. ولقد بزغت بذور العدالة التنظيمية أولا في الفلسفة، ثم إنتقلت لمجالات السياسة والقانون وعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، واستعمل هذا المفهوم في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة من خلال الطرق التي يحدد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية وخالية من التمييز. (الهنداوي، 2006، ص33). كما أن الارهاصات لدراسة العدالة ظهرت في الفلسفة ثم إنتقل المفهوم للدراسة في مجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، وقد تم إستخدامه في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة أو الإنصاف في بيئات العمل المختلفة من خلال الطرق التي يحدد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز في وظائفهم، وتعود فكرة العدالة إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams) عام 1963، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات زملائه في العمل نسبة إلى مدخلاتهم أي مقارنة معدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته الرواتب، الحوافز والمكافآت إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، ساعات العمل، الجهد، المؤهل العلمي، الخبرات، فحين يتساوى المعدلان يتحقق العدل بينما يقع الحيف وشعور الفرد بالظلم عند عدم التساوي. وتطورت على يد فولجير وجرينبرج وتم صيغة مصطلح العدالة التنظيمية أساسا بواسطة جرينبرج في عقد الثمانينات من القرن العشرين. إن غالبية الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية قد تم نشرها في فترة السبعينات، إلا أن مفهوم العدالة قد أثار إهتمام الباحثين منذ بداية الحضارة البشرية، فكان سقراط هو أول من إكتشف مقومات عدالة توزيع المصادر. ويمكن القول بأن عقد التسعينات من القرن العشرين الذي تميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد إهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن باتت الموارد البشرية التي باتت من أهم الأصول في المنظمات أكثر إحتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي، وتعتبر العدالة التنظيمية في تقدير جرينبرج أول قيمة أخلاقية للمؤسسات الاجتماعية. إن علماء الاجتماع تنبهوا منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، وتحقيق لرضا الأفراد المرؤوسين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز جهودهم واهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، الأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى إعتبار

العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وتناولت الإدارة العلمية منذ القدم مبادئ أساسية تدعو إلى تطبيق العدالة التنظيمية فقد وضع تايلور وهو من أبرز رواد هذه المدرسة في كتابه مبادئ الإدارة العلمية الواجبات التي يجب على المدير القيام بها وكان من أهميتها: الفصل بين التخطيط وبين تنفيذ الخطط حيث يعمل كل فرد بأعلى كفاية ممكنة للحصول على أجر عادل، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذكر فايول وهو من رواد الإدارة العلمية أيضا في كتابه الإدارة العامة والصناعية عام 1916 عدة مبادئ تدعو بين طياتها إلى العدالة التنظيمية وتطبيقها مع المسؤولين ومنها: مبدأ المكافأة والتعويض حيث مكافئات وتعويضات وأجور الأفراد عادلة بحيث تحقق رضاهم عن العمل وأصحابه، وأيضا مبدأ المساواة وعدم التحيز في معاملة الرئيس للمؤوسين بحيث يحصل الإداري على ولاء مؤوسيه وتغانيهم في العمل من خلال التعاطف معه والعدل في معاملتهم. وظهرت بذلك الإدارة البيروقراطية كردة فعل متوسطة بين الإدارة العلمية وإدارة العلاقات الإنسانية، إن من أهم مبادئ الإدارة البيروقراطية عدم التحيز في العمل ومعاملة جميع المحسوبين بعيدا عن المحسوبية والقرابة التي لا يعترف بها في العمل. (در، 2015، ص85) ومع مرور الوقت توسعت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية وكان من أهم الأسباب في ذلك إهتمام العديد من الباحثين من جميع المجالات بموضوع العدالة التنظيمية و إشتراكهم في دراستها وهذا ما أشار إليه كل فورتين وفيلينز بذكرهما في أواخر التسعينات 1970 تحولت النشاطات البحثية المتعلقة بالعدالة في مجال البحوث الاجتماعية - النفسية - إلى مجالات ونظم أخرى إشتربت في نفس المجال مثل الفلسفة، السياسة، الاجتماع، القانون، علم النفس المعرفي والإدارة حيث كان دراستها تمثل جزء متكامل من المنبع الرئيسي وهو السلوك التنظيمي.

وأشار بذلك كل من نابا تشي وآخرون بقولهم نشأ الكثير من التطور في نظريات العدالة من خلال الأبحاث التي قام بها الباحثون في المجال التنظيمي، والتي توصلوا من خلالها إلى المفاهيم والموضوعات والقضايا الخاصة للعدالة في أماكن العمل وذلك من خلال دراسة العدالة التنظيمية، والتي تهتم بالطرق التي يقوم العاملون بموجبها بتقدير أو تحديد ما إذا كانوا يعملون بإنصاف في عملهم، ومدى تأثير هذه الطرق والتقدير في المتغيرات الأخرى المرتبطة بالعمل. وقد أيد ذلك ببول عندما ذكر أن تطور نظرية العدالة التنظيمية كان من خلال البحوث التطبيقية في مجتمع المنظمات التي تركز على الكيفية التي يقوم بها الأفراد ببناء المواقف المرتبطة بالعدالة أو عدم العدالة. (Pool,2007, p727.)

وإن مفهوم العدالة التنظيمية مر بمراحل عديدة شكلت معالم عملية التطور، ويمكن إبراز أهم محطات هذا التطور:

- توجه الأنظار لدراسة فكرة العدالة في مجال العلوم التنظيمية بعد أن كانت محور اهتمامات علوم وفلسفات أخرى.

- ظهور نظرية المساواة لآدامز التي شكلت نقطة إنطلاق الدراسات في العدالة من خلال بعد عدالة التوزيع.

- إنطلاق تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في السياق التنظيمي على يد جرينبرج Greenberg وذلك لمحاولة فهم سلوك الفرد في مكان العمل.

- زيادة الدراسات والبحوث حول العدالة التنظيمية بشكل ملحوظ، وذلك بعد أن ظهرت أهميتها والنتائج التي تخلقها المنظمات.

- تدرج البحث في العدالة التنظيمية إنطلاقاً من عدالة التوزيع ثم عدالة الإجراءات وصولاً لعدالة التعاملات ليشكل هذا التدرج أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية.

- ظهور فكرة تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) بعد مرورها بدراسات عديدة كشفت عن العلاقة القوية بين تلك الأبعاد. (فرطاس، 2017، ص46)

ثانياً: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية:

تأخذ العدالة التنظيمية مركز الاهتمام الرئيسي في جميع الشؤون الإنسانية، وذلك بسبب حساسية الأفراد إتجاه كيفية التصرف معهم بعدالة، وهي من أكثر المعايير قيمة في الحياة الاجتماعية، وفي البيئة التنظيمية حيث تعتبر العدالة التنظيمية الأساس للتفكير الاستراتيجي والقيم والمبادئ التنظيمية، ومن خلال السنوات الأخيرة أجريت العديد من الدراسات على العدالة التنظيمية وأيضاً الكثير من المراجعات من خلال الكتابات الأكاديمية، وقد وجدت معظم تلك الدراسات أن سبب استمرار فائدة أو منفعة دراسة العدالة التنظيمية لكونها عامل أساسي في فهم مواقف وسلوكيات الموظفين في المؤسسات.

1-1 - أهمية العدالة التنظيمية:

➤ تنبع أهمية العدالة من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي من خلال:

- تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية فالموظفون غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتنسجم مع مصالحهم فقط.
- العدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الموظف عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة.
- إدراك الموظفين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المؤسسة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل: ترك العمل، زيادة معدلات دوران العمل، نقص الولاء، وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة ونظمها ونحو قادتها.
- يتوقف مدى إدراك الموظفين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لهم وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.
- يعد مدى تطبيق العدالة في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً.
- توافر العدالة يعد مؤشر للأفراد الموظفين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المؤسسة. (بناي، 2014، ص 73)
- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة الواحدة.
- أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد من إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
- إن تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.
- تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والانجاز، وتدعم روح الجماعة كذلك. (بلوط، 2002، ص 309).

➤ وكما تتمثل أهمية العدالة التنظيمية أيضا من خلال النقاط التالية:

- إبراز العدالة التنظيمية لمنظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية حيث عند العمال، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور العامل بعدم المساواة يولد لديه شعورا بعدم الاستقرار، ما يؤثر على أدائه من حيث الكم والنوع.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة.
- يمنح تطبيق العدالة التنظيمية للعمال فرصة المشاركة في إبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم في المؤسسة.
- تساهم العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.
- تعتبر عدالة التعاملات والإجراءات من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجه رسالة للفرد أن المنظمة تقدر كل عضو فيها.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على مستوى رضا العمال عن رؤسائهم وعن القرارات المتخذة وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. (در، 2016، ص 87).
- تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعامل لما لها من تأثيرات على الجوانب السلبية للعامل، فقد بينت الدراسات أنه يترتب على إحساس العامل بغياب العدالة التنظيمية آثار سلبية على شخصيته وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بالضغط والإضطرابات النفسية، وقد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وهذا ينعكس سلبا على أداء العامل. (شيخ، 2015، ص 17).

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال عدالة التوزيعات التي يتم من خلالها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار بمعالم توضيحية والاستجابات سلوكية من خلال عدالة الإجراءات التي يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. (رجم وقصة، 2020، ص446)
- إن العدالة التنظيمية تسلط للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مما يتولد عنها بناء تصورات خاصة ضمن عدالة التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. (الفهداوي و القطاونة، 2004، ص15).
- تعمل العدالة التنظيمية على تعزيز ثقة وإلتزام العامل في المؤسسات و فرق العمل.
- تسمح تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة بتجنب الآثار السلبية للأزمات الاقتصادية وتقلل من ضغوط العمل ومن إنتهاك القواعد التنظيمية في بيئة العمل. (Al Akremi & Guerrero & neveu, 2006, p02)
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين لزيادة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة، خاصة عند تيقنهم بأن الكفاءة وبذل الجهد هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر.
- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على إستقرار الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن إعتقاد هذه الأخيرة على نظام عادل في تسيير شؤونها يحفز العاملين على البقاء في المنظمة وزيادة الولاء لها.

- تعتبر العدالة التنظيمية عاملاً هاماً في إستقطاب الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها، حيث تعمل على جذبها وخصوصاً الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتميز في الأداء، في الكفاءات والقدرات يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المنظمات. (عبد الفتاح، 2015، ص102).

- إن شعور الفرد بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الابداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المنظمة.

- تحافظ العدالة التنظيمية على جميع الموظفين داخل المؤسسة، يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- تعمل العدالة التنظيمية على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم موظفي المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها.

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المؤسسة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتماً إنصاف المؤسسة لهم أي أن إقتناع الموظفين بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.

- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف الموظفين ومصلحتهم حيث يعد غياب الموضوعية في تقييم الأداء وغياب العدالة في توزيع الأجور والمكافآت وضعف مستوى التعاملات من أهم مسببات الصراع داخل المنظمة. (القيوتي، 2003، ص50).

✚ حسب دراسة (brockner,2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما:

- الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. (brockner.j.2002, p59)

✚ ويعتقد جرينبرج (Greenberg) أن العدالة التنظيمية غالبا ما تكون ضرورية لثلاث أسباب،

ومن الأسباب التي تشجع الأفراد على تعزيز العدالة في السياق التنظيمي:

- تعزز العدالة مشاعر إحترام الذات (مشاعر الثقة بالنفس) عندما تتم معاملة عادلة بالمؤسسة، حيث تعكس التقدير والاعتراف عند التقييم الاعتراف بإسهامات كل طرف من الفرد والمنظمة.
- تضمن العدالة عنصر التحكم يضمن المراقبة والمتابعة الذي يمكن الأفراد من الحصول على المكافآت وعلى مداخلهم ونتائج قرارات تخصيص الموارد بشكل صحيح ومنصف، بحيث يمكن أن يؤدي إلى مكافآت مواتية للأفراد.
- تعكس العدالة الإحترام والتقدير بالقيم المعنوية والأخلاقية والاجتماعية للأفراد والجماعات في المنظمة. (سونة، 2018، ص10)

فإدماج تلك الأسباب يظهر أن العدالة أمر أساسي في المنظمات، لأنها هي أساس الشعور بالانتماء والهوية لكل عضو من خلال التصورات المتعلقة بالعدالة. ولذلك تمثل شرطا أساسيا للتنمية والحفاظ على علاقات بناءة وضمن الثقة ونوعية التبادلات بين الجهات التنظيمية، وكذا تصبح العدالة التنظيمية عنصرا محددا للسلوك والإنتاجية والأداء في المنظمات. (Argon, 2010, p26.)

➤ تنبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية:

- **الولاء التنظيمي:** لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة) فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر، و إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته خارج حدود المطلوب منه في عقد العمل.
- **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** لقد كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك لأن إحساس العامل بالمساواة والانصاف سواء فيما يتعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة، وبالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة.

- **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للعاملين على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

- **الثقة في نظام تقييم الأداء:** إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم، تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء وإستقرار معايير التقييم، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في الإنتاج. (علوان، 2007، ص105)

- **الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل:** إن ثقة الفرد داخل المنظمة تتكون في إتجاه أكثر من وجهة، لأن المنظمة وحدة إجتماعية متعددة الأطراف، فقد تكون هذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل أو متجهة نحو صوب القائد (مشرف العمل) أو قد تكون الثقة أكثر شمولية لتتجه نحو الإدارة العليا والتنظيم ككل وهذه القضية تكون طبيعية لأن الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة ومستوى الثقة التنظيمية يكون تبعا لشعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية والدراسات أثبتت أن مشاعر الثقة تتأثر بمدى شعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية.

- **أداء العمل (كمية وجودة الإنتاج):** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع أو يكثر من التأخير عن العمل أو التغيب أحيانا، مما يؤثر كذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل. (شيخ، 2015، ص151)

2-2- أهداف العدالة التنظيمية: ومن الأهداف التي تسعى العدالة التنظيمية إلى تحقيقها ما يلي:

- تتعلق العدالة التنظيمية بعملية خطية من عناصر بيئة العمل إلى تشكيل مجموعة من الأحكام التي يكون لها أثر على النطاق الواسع.

- تسهم العدالة التنظيمية في توفير صورة للعوامل التي تؤثر على تشكيل الأحكام سواء فيما يتعلق بالأبعاد أو العوامل، وتقييم النتائج التي تتأثر بالنواتج الناجمة عن تصورات العدالة.

- توفر رؤية متجددة للعدالة التنظيمية وهي مدمجة في العملية الخطية التقليدية وتساهم في صقل الصورة.

- توضيح الافتراضات التي تقوم عليها نظرية العدالة.
- الإنقسام المفاهيمي بين المنظمة والأفراد يعني ضمناً أنهم لا يسعون إلى ملاحقة نفس الأهداف، إن إهتمام العاملين بالعدالة يعني مهما كان هدفهم يدفع المنظمات إلى السعي الجاد إلى تبني مبادئ العدالة التنظيمية.
- فهم الكيفية التي يقوم بها الأفراد والجماعات بإصدار أحكام قضائية وأكثر فعالية.
- قياس وزن المتغيرات المختلفة وتفاعلها، يمكنهم من وضع إستراتيجيات من أجل إظهار العدل وتجنب الآثار السلبية التي قد تترتب على مفاهيم الظلم. (عورة، 2020)
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تكوين مهني للأعضاء من أجل تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.
- بتوفر العدالة تؤدي إلى إثبات مضمون النشاط (العمل) والسياق الذي يجري فيه والابتعاد عن عوامل الإستنزاف المهني والحمل الزائد في العمل وتأخير المهام، ضغط الوقت، الساعات الطويلة التي لا يمكن التنبؤ بها، عمل واحد، قلة المشجعون مع إجراءات موحدة هي أمثلة على المتغيرات التي تعكس محتوى الأنشطة التي هي أيضاً مراعاة السياق الذي جاءت فيه.
- إبتعادها عن عبء العمل في حالة الاستقادة المهنية، وكذلك الضغوط المهنية الكمية التي هي مصدر من أهم مصادر التعب العاطفي لدى الموظفين.
- تسعى العدالة إلى تحقيق مجال الرعاية الصحية وخاصة الإجهاد على مستوى عبء العمل النوعي من حيث تتعامل مع الألم والشكوى من العملاء وسلوكهم العدواني أو السلبية فقد أصبح قبول ردود الأفعال السلبية من جانبهم أمراً لا يقل أهمية في نشوء الرضا المهني.
- تقدم العدالة التنظيمية الدعم بصفة عامة عن طريق المساعدة المادية والنفسية وهو أساسي بالنسبة لمن يعيد النظر في طريقة تطبيقها في بيئة العمل، وتهدف إلى تقديم المساعدة من أجل العلاقات المتبادلة في إطار العمل.
- تطبيقها يؤدي إلى الإبتعاد عن الإجهاد وتحقيق الدعم الإجتماعي وإدماج الفرد في العمل ومن ثم في المجتمع.

- السعي إلى إقامة شبكة علاقات إجتماعية ويميز ثلاث آثار للعلاقة بين الدعم والمعلومات، والدعم الهدف منه هو الرغبة في تقدير الآخرين من خلال دعم التقدير والمعلومات تولد رأيا إيجابيا وتقديرا للشخص المعني والعلاقة الثالثة بين المعلومات والدعم تخلق إحساس بالانتماء التنظيمي.

(Rezainem, & Narbada, 2010)

ثالثا: أبعاد وأشكال العدالة التنظيمية:

3 - 1- أبعاد العدالة التنظيمية

3-1-1- عدالة التوزيع (distributive justice): تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال حيث تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون في شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسات مبكرة في العدالة التنظيمية، إلا أن الدراسات الحالية إمتدت لتشمل كافة المخرجات. وتهدف عدالة التوزيع إلى إعطاء كل عامل الحصة التي يستحقها، ومن أجل هذا فمن الضروري أن تعتمد على معايير توزيع السلع المنتجة. فالمؤسسة العادلة هي من تتجح في توفير أقصى مستوى للعدل بين العاملين، من أجل تقادي الخلافات في حالة أن البعض يتحصلون على كل المكافآت ولا يتركون نصيبا لباقي العمال. (Yavuz, 2010) وعدالة التوزيعات تهتم بواقع أن ليس كل العاملين تتم معاملتهم بنفس الطريقة حيث أن توزيع المنح والمخرجات يختلف في المؤسسة. (محفوظ، 2010)

✚ وتستند عدالة التوزيعات على الفرضيتين التاليتين:

- العاملون دائما ما يجرون عمليات مقارنة إجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن العامل يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
- العاملون مدفوعون أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، بمعنى أن توافر ظروف العدالة تجعل العامل في حالة توازن ديناميكي، أما في حالة العكس فإنه يشعر بالتوتر مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي من خلال البحث عن تحقيق العدالة. (درة، 2008، ص38).

حيث يؤكد (organ,1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً: مقارنة ما يبذلونه من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب وبين العاملين والإدارة جانب آخر.

3-1-1-1- جوانب عدالة التوزيعات: ويوجد جانبين لعدالة التوزيعات حسب " Gia pet ":

- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافئات (مزايا عينية)

- الجانب الاجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافئات يعني معاملة متخذ القرار للفرد الأكفأ. (فاضل، 2018، ص32).

3-1-1-2- شروط عدالة التوزيع: تتمثل شروط عدالة التوزيع فيما يلي:

- العدالة في توزيع العوائد وكفايتها على العمال.
- الإستمرارية في إعطائها وعدم إنقاصها أو قطعها مما يؤدي إلى تدمير العمال وتكاسلهم.
- ارتباطها المباشر برضى العاملين وهنا تعني الحكم الفيصل للعمال في رضاهم أو عدمه.
- البعد عن العلاقات الشخصية أي تعني عدم المحاباة والتحيز وهنا تظهر النزاهة في التوزيع.
- تكيفها مع توقعات العمال أي المكافأة بدل الجهد ولا يكون ناقص لكيلا يكون ردة فعل سلبية من طرف العمال.

- أقلمتها مع بيئة العمل أي تظهر هنا خصوصية كل مؤسسة في توزيع مواردها.

- إرتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

3-1-1-3- خصائص عدالة التوزيع: توجد خصائص مهمة لعدالة التوزيع ومنها:

- زيادة الإنتاجية أي إعطاء فرص للعمال بتوفير المنتوجات مقابل إجازتهم بمكافئات مغرية.
- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بمصالح المنظمة.
- حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.

مما سبق فهذه الخصائص يتبين أن المؤسسة تسعى بكل الطرق المشروعة لكي تزيد من تحفيز العاملين بالتوزيع العادل للمكافآت، وإكتساب رضاهم الوظيفي من أجل المحافظة على الكفاءات الموجودة وتعزيز الاستقرار الوظيفي المستثمر للعمال والمؤسسة. (الظاهر، 2009، ص، ص 224، 225)

3-1-1-4- الحساسية لعدالة التوزيعات: ويمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات من حيث إحساسهم بالعدالة وهم:

- **الأفراد المؤثرون (benevolents):** وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه، ومع ذلك لديهم الشعور بالعدالة والإنصاف وبالتالي فهم دائماً متحفزون للعمل أمثال ذلك الاجتماعيين.
- **المساوون (equity sensitivities):** وهم الأفراد الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس بالعدالة لدى الموظفين الآخرين في منظمات مماثلة. فهم مجموعة الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضى فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضى (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وعدم التوازن أو القلق في حالة (نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
- **الذاتيون (entitled):** هم الأفراد الذين يشعرون بالقلق في حالة تكون معدلات الإحساس بالعدالة في غير صالحهم. وبتعبير آخر هم مجموعة الأفراد الآخذون بطبيعتهم ولا يرضون إلا في حالة المعادلة في صالحهم وغالبا ما يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوى هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم، كما لديهم شعور أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي يقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. (السكر، 2013، ص526).

أن درجة الحساسية لعدالة التوزيع في المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مقارنة المدخلات بالمخرجات التنظيمية، ومنه يمكن سرد بعض الأمثلة حول هاتين الأخيرتين (المدخلات والمخرجات التنظيمية):

1 - المدخلات التنظيمية: تعني مجموع المساهمات التي يقدمها العامل للمنظمة، نذكر من بينها:

- **الجهد الوظيفي:** يعني كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من إرتباطه بالأداء، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقييم المكافأة وإدراك إحتتمالية الحصول عليها.
- **الخبرة العملية:** تعبر عن مجموع المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة نتيجة تكرار المشاركة في عمل، وهي تتوافق غالبا مع كلمة تجربة.

- **التعليم:** يقصد به التعلم الذي يتم بالمؤسسة، وهو التغير الدائم النسبي في السلوك الحالي أو المحتمل للعاملين الناتج عن الخبرة، والممارسة المباشرة أو غير المباشرة للمهام الوظيفية.

- **التدريب:** يعبر عن الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها، أو هو إجراء منظم يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين، وغالبا ما يتكامل بزيادة وإستمرارية التعليم.

- **الولاء للمنظمة:** يعبر عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنسان تستغرقه المؤسسة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيتته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المؤسسة.

2 - **المخرجات التنظيمية:** تعبر عن مجموع ما يتحصل عليه العامل من عوائد مادية أو معنوية نذكر منها:

- **الأجور:** تتمثل في كمية النقود التي يتقاضاها العامل لقاء قيامه بأعمال معينة تخدم أرباب العمل، وهي ذات قيمة مباشرة للعامل كونها مصدر إشباع ضروريات الحياة.

- **المزايا العينية:** مجموع الخدمات المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها، والغرض منها إنشاء مناخ ملائم يشعر العامل بالأمان، الرعاية والاهتمام نذكر منها: الخدمات الصحية، الخدمات التسهيلية (المواصلات، الإسكان، الاطعام..)، الخدمات التعليمية والثقافية، الخدمات الاجتماعية والرياضية، الاجازات والعطلات مدفوعة الأجر، القروض.

- **الاستقلالية:** يرى بعض الباحثين أن الاستقلالية قد تفضي إلى مستويات أعلى من الابداع والابتكار، وحتى الفاعلية حيث أن السماح للعامل بأداء مهامه بطريقته الخاصة يجعله أكثر إنتاجية، باعتبار أن الدافع للعمل نابع من داخله، كما يرتبط هذا المفهوم بالتمكين، الذي يهدف إلى تحرير طاقات العاملين، وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة. (سعيد، 2002، ص200)

جدول رقم 01: يوضح المدخلات والمخرجات التنظيمية التي يدرك من خلالها الفرد العدالة التنظيمية.

المدخلات	المخرجات
الجهد الوظيفي	الراتب الشهري
التعليم	المزايا العينية
التدريب	نفقات السفر والإجازة
الخبرة العملية	عدد المرؤوسين
الولاء للمنظمة	الاستقلالية
العمر	اللقب الوظيفي

المصدر: (زايد، 2006، ص 04)

يمكن القول إن عدالة التوزيع ترمز إلى عدالة المخرجات الموجودة والتي يتلقاها العامل في المنظمة، حيث يمكن للمخرجات أن توزع على أساس المساواة، الاحتياجات أو مدى المساهمة. حيث أن العمال يحددون كون التوزيع عادل أو لا من خلال مقارنته مع الآخرين. إن غياب عدالة التوزيع العادل لمكافئات العمل مقارنة بالمجهود المبذول يولد ضغطا على العامل، ما يدفع العامل إلى العمل على تسوية وإزالة هذا الضغط.

3-1-1-5- قواعد عدالة التوزيعات: حدد (organ,1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات ومنها:

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة. (جبلي، 2021، ص53)

- قاعدة النوعية: تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساو بفرص الحصول على مكافئات، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل العكس فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز في قاعدة النوعية. (علوطي ومغار، 2017، ص73)

- **قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفترض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة على إفترض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (السكر، 2013، ص235).

إن إدراكات العاملين لعدالة التوزيع تعتمد على مدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم، وبالتالي لا بد من وجود الأسس الموضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الفرد (إسهاماته داخل المنظمة) وبعيدا عن التحيزات الشخصية زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك عدالة العاملين بأنهم كوفئوا مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين. (سعدون، 2019، ص07)

3-1-1-6- العوامل الهيكلية التي تحكم عدالة التوزيعات: تتأثر عدالة التوزيع بجملة من العوامل الهيكلية بالإضافة للتوزيعات التي يحصل عليها الأفراد وتتمثل فيما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

✓ التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.

✓ حجم المنظمة. (العطوي، 2007، ص23).

3-1-1-7- محددات عدالة التوزيعات:

- **توزيع العمل:** يقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى مل فرد أداء وظيفة محددة والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

- **تقدير الأجر المناسب (عدالة الأجور):** أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله مقابل الكمية العادلة من العمل التي تتفق مع قدراته وطاقاته، هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، و يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا. (بدوح، 2022، ص164)

ويتم تحديد الأجور والرواتب بالاعتماد على مجموعة من المبادئ وهي:

✓ مبدأ العدالة: يجب أن يكون الأجر والراتب عادلا على كافة العاملين، أي أن يركز على أساس ثابت ويمثل هذا الجانب النفسي الرواتب.

✓ مبدأ الكفاية: يعني أن يكون الأجر والراتب كافيا لمساعدة الفرد على مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، بمعنى أن يؤخذ في عين الاعتبار بعض الاعتبارات عند وضع الأجور والرواتب كمستوى المعيشة والأسعار. (المرعي، د.س، ص 99)

- الحوافز: تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

- توزيع العمل: يقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، والهدف الرئيس من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

- الخدمات الاجتماعية: وهي أساليب الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها يشمل ذلك على سبيل المثال تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم، وتقديم الوجبات الغذائية خلال نوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح، والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل وإنشاء صندوق للإدخار يستخدم للقروض والاعانات في حالات المرض أو الزواج أو الولادة وغيرهم وتوفير المستهلكات المعيشية وتقديم خدمات من أجل مساعدة العامل في إيجاد سكن ملائم وتوفير الإحتياجات اليومية. (عبد الرحمن، 1999، ص 67).

❖ لغاية تحقيق الإستفادة من مبدأ عدالة التوزيعات في المؤسسة ينبغي مراعاة بعض الإجراءات منها:

- تفادي دفع أجور أعلى مما يجب: حيث يعتقد البعض أن منح العاملين أجورا أعلى مما يجب قد يحفزهم إلى الإجتهداد في العمل بدرجة أكبر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، إلا أنه قد يحدث العكس بإعتبار أن هذه الزيادة قد تكون مؤقتة ومع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه، الأمر الذي يدفعهم إلى تحقيق الإنتاج إلى المستوى العادي، إضافة إلى أن منح البعض أكثر مما يستحقون يدفع بالباقي وهم الأغلبية إلى خفض مستوى الأداء وخلق حالة عدم الرضا.

- تفادي دفع أجور أقل مما يجب: قد يترتب على ذلك منح أجور أقل مما يجب لغرض تخفيض التكاليف إلى نتائج وخيمة على المؤسسة، نتيجة سلوك العاملين تصرفات سلبية كالسرقة، إستقطاع الكثير من وقت العمل في الراحة، الاضطرابات، كما يفضي في بعض الحالات إلى ترك العمل نهائيا في المؤسسة.

- وعي العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية: بحيث أن العاملين يدركون العدالة التنظيمية من خلال مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم بعاملين قد ينتمون إلى منظمات أخرى، الأمر الذي يشكل تحديا للمديرين، نظرا لعدم إمكانية التحكم في مدخلات ومخرجات هذه المنظمات. (درة، 2008، ص 404).

3-1-1-8- معوقات تحقيق عدالة التوزيع:

- الخوف والرهبة من المؤسسة يعني أن الفرد العامل عندما يحس أنه مهدد أو غير مستقر فمهما منح من حوافز فإنها تؤثر على نفسيته ومنها يجب إعادة النظر في نوعية التحفيز الممنوحة له لكي يستقر نفسيا.

- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة، ما يوضح أن الإدارة ليست مستقرة على هدف واضح تعمل عليه ما يحدث خلل في التسيير وتظهر عدم عدالة في إجراءات التوزيع.

- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء، الذي يؤكد وجود فوضى داخل التنظيم وعدم وجود رقابة رادعة، وهو ما يحدث خلل تنظيمي وتعم الفوضى ولا توجد عدالة ولا رضى لأن أعضاء التنظيم " العمال " يحسون بعدم الاستقرار الوظيفي ويتهربون من المسؤوليات وتكثر عندهم الغيابات والتأخيرات ولا يبالون بالأعمال الموكلة لهم ويتركونها تتراكم.

- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء، ويعني أنه لا يوجد قاعدة تنظيمية تعطي أولوية للأشخاص المتميزين والمبدعين على الأشخاص الجدد الواجب تدريبهم على الأعمال التنظيمية التي تتطلب الابداع والكفاءة.

- عدم وجود قنوات اتصال وهذا معيق تنظيمي كبير لأنه إذا لم يوجد إتصال، فان تسيير العملية الإدارية لا يكون فيها إبداع وعدالة.

- وجود أخطاء إدارية مثل: تعدد القرارات وتضاربها مما يجعل الأفراد العاملين يحسون بالملل من تعدد القرارات ولا يحسون أن الرئيس يرسى على قرار واضح، مما يؤدي بهم إلى أداء أعمال روتينية من دون ابداع وظيفي.

- تعدد القيادات وتضاربها ما يعني أن هذه الظاهرة التنظيمية هي ظاهرة غير سوية، ما يزيد الطين بلة لأنه كلما تعددت الآراء والمسؤولين فإن المرؤوسين حتما سينشأ عندهم عدم المبالاة لأنه كل يوم قرار ولا يوجد قرارات حاسمة. (الظاهر، 2009، ص 226).

في ذات السياق يمكن القول إن بوجود هذه المعوقات تصبح عدالة التوزيع مهلهلة وغير واضحة المعالم، وهنا تظهر حالة عدم العدالة ويصبح العمال في خطر دائم يهدد مستقبلهم الوظيفي مما يعود بالسلب على المنظمة وعدم الشعور بالرضى الوظيفي.

3-1-2- عدالة الإجراءات: ظهر مفهوم عدالة الإجراءات نتيجة لدراسة (Thibaut & Walker, 1975) إذ توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (عدالة التوزيع)، ولكن يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للأفراد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه لعدالة الإجراءات. ويتم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها الإجرائي من خلال مشاركة العاملين في إجراءات إتخاذ القرارات وذلك بهدف تخفيض مستويات عدم الرضا الوظيفي والضغط لدى العاملين وزيادة حالات الابتكار والابداع، وزيادة الدافعية والالتزام، والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، والتخفيف من مقاومة التغيير بين العاملين في المنظمة. فقد كان لنموذج (Thibaut & Walker, 1975) الخاص بعدالة الإجراءات تأثير مهيم على البحوث الخاصة بعدالة الإجراءات، حيث أن المقاربة الخاصة بهم تربط بين إهتمام العمال والإجراءات التي تؤثر على مخرجاتهم. حيث لاحظ الباحثان كيف يقوم الأفراد بتقييم قرار القاضي في قضية تحكيم المنازعات، والتي يمكن أن تشمل مبالغ كبيرة. خلال العديد من ملاحظاتهم، وجدوا أن نتيجة التحكيم إيجابية أو سلبية، فإن الأفراد يقبلون القرار النهائي بشكل أفضل، ويعتبرونه أكثر عدلا عندما يمنح القاضي لهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم حول الإجراءات المتخذة. حيث أن إمكانية تقديم وجهة النظر الشخصية " الصوت " حول الإجراءات تمكن من التحكم في عملية صنع القرار. أكانت سيطرة الفرد على تقديم الأدلة أو على القرار، فإن مشاركة الفرد في عملية صنع القرار أصبحت من المبادئ الأساسية لعدالة الإجراءات. حيث أن البحوث أن الأفراد لهم إمكانية المشاركة في إجراء إتخاذ القرار، يقيمون هذه الإجراءات على أنها أقل عدلا، ويكونون أكثر رضا عن الميزات الممنوحة لهم، مقارنة بالذين تمنح فرصة التحكم أو المشاركة في

الإجراءات. في هذا السياق فإن عدالة الإجراءات تعتبر مهمة بالنسبة للعمال كلما أتاحت لهم فرصة التحكم في الميزات والمخرجات الممنوحة لهم. (عدمان، 2005)

3-1-2-1- شروط عدالة الإجراءات: لذا فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفو إلا بوجود شرطين وهما:

- **التحكم في العملية:** أن يتفق الطرفان فالأول هو الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات التنظيمية (العاملين) على الأسس الموضوعية التي تم بها صياغة تلك الإجراءات.
- **التحكم في القرار:** على الطرف الثاني (الإدارة) أن تزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عند تطبيق تلك الإجراءات. (بن ثامر، 2011، ص 23).

3-2-1-2- عناصر عدالة الإجراءات: وتشمل عدالة الإجراءات ثلاث عناصر مهمة وهي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار (العاملين). (علوان، 2007، ص 60).

❖ وقد أشار (kwayman) إلى نوعين من عدالة الإجراءات وهما:

- **العدالة المنتظمة:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات.
- **العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة إجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع بمعنى تبرير إجراءات القرار. (حواس، 2003، ص 49).

3-2-1-3- جوانب عدالة الإجراءات: ويوجد جانبين هما:

- **الجانب الهيكلي:** يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل الوظيفي، الترقية، التوظيف، التدريب... وحتى تبدو هذه الطريقة عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للعاملين دور في إجراءات صنع القرارات من خلال مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر عليهم.

- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

- أن تكون القرارات المتخذة غير منحازة مثلاً عند إتخاذ قرارات تتعلق بالتعيين، الترقية، تحديد الأجور أو التقييم غير متحيزة ضد بعض الجماعات بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو اللون مما ينعكس على إحساس وإدراك العاملين لعدالة الإجراءات.

➤ الجانب الاجتماعي: يعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ

القرارات. (مقدم وعدناني، 2020، ص317)

في ذات السياق يمكن القول إن الجانب الأول يعكس أهمية وضع مجموعة القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي بهدف التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات. وتتطلب عدالة الإجراءات مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات حيث أن مشاركتهم تؤدي دور كبير في قبولهم للقرار وبذلهم جهود أكبر في تنفيذه بما أن القرار من صنعهم. وأن الجانب الثاني يثبت مراعاة الكرامة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع الموظف واحترامه عند اتخاذ القرار.

3-1-2-4- قواعد عدالة الإجراءات: وقد حدد (leventhal,1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك العاملين لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة قواعد إجرائية وتتمثل في:

- **قاعدة الاستقامة والثبات:** تعني الاستقامة تطبيق القواعد على الجميع دون تمييز وإستثناء، أما

مبدأ الثبات هو أن تتبع القرارات نفس الإجراءات كلما تم إتخاذها.

- **قاعدة الدقة:** أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وذات شفافية إذا

أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

- **قاعدة الاستئناف أو قابلية التصحيح:** يقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات

ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك. (بجاج، 2018، ص858).

• **قاعدة التمثيل (المشاركة):** وجوب إستيعاب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

• **قاعدة عدم التحيز (طمس المحاباة):** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار ووجوب تغليب المصلحة الشخصية حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية. (الحمل، 2016، ص 23).

• **قاعدة الأخلاقية:** ضرورة تطابق قرارات المنظمة مع القيم الأخلاقية للعاملين المتأثرين بها.

• **قاعدة الانسجام:** وجوب أن تتسجم وتتناغم الإجراءات والقرارات المتخذة خاصة ما تعلق بإنسجام بإجراءات توزيع الجزاءات والمكافئات على جميع الأفراد العاملين، مع تغليب الصالح العام، وهذا بالاعتماد على:

✓ تقدير جهود ووجهة نظر الموظف.

✓ تجنب التحيز الشخصي والمحاباة.

✓ تطبيق متناسق للإجراءات على الجميع.

✓ تغيير وشرح مبررات القرار للموظف.

بالضرورة أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة إختيارية إنتقائية إلى تطبيق قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف. (شبيلي، 2019، ص 58)

فواحدة من أكبر النتائج في أدبيات العدالة هو أن الناس تتفاعل بشكل إيجابي مع القرارات المبنية على إجراءات يعتقد أنها عادلة، عكس أولئك الذين يعتقدون أن الإجراءات غير عادلة، وقد لوحظت الظاهرة في مجموعة متنوعة من عملية إتخاذ القرارات التنظيمية بما في ذلك تقييم الأداء وتخفيض الأجور وتجميد الأجور (Bruckner and al, 2001, p301).

3-1-2-5-خصائص الإجراءات: وقد إقترح فولجر وبيس (folger and bies, 1989) توافر عدة خصائص في الإجراء المتخذ حتى تكون العملية الإجرائية عادلة ومن هذه الخصائص:

- إعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.

- تجنب التحيز الشخصي.

- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار. (فرطاس، 2017، ص53).
- 3-1-2-6- أسس الإجراءات: حدد (Neuhoff & Moorman) الأسس التي من شأنها أن تضمن سلامة الإجراءات: ثبات الإجراءات - عدم التحيز - صحة الإجراءات - واقعية الإجراءات. (سلطان، 2016)
- 3-1-2-7- عمليات عدالة الإجراءات: تتم مختلف عملياتها عن طريق ثلاث أساسيات:
 - الأسس والقوانين الخاصة بالمنظمة لعملية الإجراءات.
 - محاولة فهم العاملين وتحسيسهم من طرف الإدارة لهذه الإجراءات وكيفية صيغ القرارات.
 - عمليات التفاعل بين الإدارة والعاملين الذين يتأثرون بعملية صيغ القرارات. (جبايلي، 2014، ص69).
- 3-1-2-8- العوامل المؤثرة في إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات: توصلت الأبحاث إلى أن أحكام عدالة الإجراءات في المنظمة تتأثر ب:
 - نزاهة صانع القرار في سن الإجراءات الصحيحة في إتخاذ القرارات.
 - المعاملة الشخصية التي يتلقاها العامل من صانع القرار، والتي لا تكون لها صلة بالإجراءات الرسمية.
- وهناك عوامل حاسمة في تعزيز مدركات عدالة الإجراءات، حيث أظهرت البحوث بأن عدالة الإجراءات يمكن تعزيزها عبر إعطاء صوت للعاملين من خلال منحهم حق التأثير والسيطرة على العملية المتعلقة باتخاذ القرارات المؤثرة عليهم، والصوت يمثل الدرجة التي يستطيع العاملون والذين يتأثرون بالقرار من تقديم معلومات مناسبة متعلقة بالقرار إلى الآخرين (متخذي القرارات) وفي هذا الصدد تم تحديد مجموعة من الصيغ التي يمكن أن تأخذها عدالة الإجراءات في جانبها المتعلق بالقرارات والتي تحدها وفقاً لمستويات مشاركة الفرد، ومن أمثلة هذه الصيغ نذكر:
 - بحث الإدارة عن وجهات نظر العاملين قبل إتخاذ القرارات.
 - تشكيل الإدارة جماعات عمل مؤقتة من أجل التوصية بالحلول لمشاكل معينة.
 - اجتماع الإدارة دورياً مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها.
 - مشاركة الإدارة مع فرق العمل المتقاطعة (متنوعة الاختصاصات) لحل المشاكل.

- توسيع مسؤوليات جماعات العمل باستمرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الله وأحمد وفليح، 2008، ص14).

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة عدالة الإجراءات، لذا فإن مسؤولية ردم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر الذي وإن لم يكن غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج. (زايد، 2006)

3-1-2-9-محددات عدالة الإجراءات: حدد (زايد، 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الهدف:** يجب أن تهدف المنظمة إلى تحقيق هدف مشترك محدد وواضح.

- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح التنظيمية.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لابد أن يتحمل المسؤولية.

- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات إدارية مختلفة كل حسب إختصاصه، وغالباً ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

- **الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.

- **المركزية:** تركز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة أشخاص. (زايد، 2006، ص70).

جدول رقم 02: معايير عدالة الإجراءات

المعيار	الوصف	المثال
صوت إدارة التصورات	يتم تعزيز مفاهيم عدالة الإجراءات لدرجة أن تتاح للناس رأي في القرارات التي تؤثر فيهم	يمنح العاملون فرصة للتعبير عن مشاعرهم عن عملهم إلى المشرف الذي يقوم بتقويم أدائهم
التطابق في تطبيق القواعد	لا بد أن نكون منصفين في تطبيق القواعد المستخدمة لاتخاذ القرار، حيث تطبق بالتساوي فيما يخص إتخاذ القرار حول أي شخص	يجب أن يستخدم الأستاذ المعايير الدقيقة في تقويم أوراق كل طالب في الصف
الدقة في استخدام المعلومات	لا بد أن تستند القرارات العادلة على المعلومات الدقيقة	على المدير حساب مبلغ العمل الإضافي الذي يدفع للتعامل بإضافة الأرقام بدقة
فرصة الاستماع	الإجراءات العادلة تكون موجودة لدى الناس، أي تكون لديهم الفرصة لتصحيح الأخطاء التي وقعوا فيها	يكون للمتقاضين فرصة لإعادة النظر في قرار القاضي في حال إرتكب خطأ في قانونية الإجراءات
الضمانات ضد التحيز	الشخص الذي يتخذ القرار يجب ألا يترك فرصة للتحيز	طريقة إقامة اليانصيب أي يتم تحديد الرقم بطريقة عشوائية لا ينحاز فيها لأي رقم

(المصدر: بحري وخرموش، 2017، ص84)

3-1-3- عدالة التعاملات: تم إدخال مفهوم عدالة التعاملات من طرف (bises et moag) إذ يشير إلى المعاملات بين الأفراد والمتلقاة خلال عملية إتخاذ القرار، حيث أن الشعور بوجود عدالة التفاعلات يوافق تصورات الطابع العادل أو غير العادل للمعاملات المطبقة من طرف الأفراد الذين يطبقون الإجراءات الخاصة بتوزيع المكافآت. حيث تتصل عدالة التعاملات بمفهوم تقدير الذات، والذي يعتبر كبعد أساسي للشخصية، فتقدير الذات لا يتوقف على نظرة الفرد إليه: تقدير الذات يكون كبيراً لما يعتقد الفرد أنه تم تقييمه بشكل إيجابي وأنه يلقي قبولا من طرف الآخرين، وأكبر من ذلك لما يعتقد أنه المهمين. (عدمان،

(2015

وبناء عليه فإن عدالة التعاملات هي مراعاة الجوانب الإنسانية، والحفاظ على مكانة وكرامة العاملين في التعامل مع الموظفين عند تنفيذ الإجراءات، وتوزيع المهام، وهذا النوع من العدالة مرتبط بما قبله من عدالة الإجراءات والتعاملات، بل هو الإطار الإنساني لهما. (الخالدي، 2014، ص18).

3-1-3-1-3 مكونات عدالة التعاملات: ويوجد مكونين لعدالة التعاملات هما:

- ✓ **الحساسية الشخصية:** تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الموظفين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامتهم.
- ✓ **التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:** تعني قيام المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. وحسب ريزن وآخرون أن عدالة التعاملات تؤثر على ثقة العاملين بالمديرين. (Sarddin, 2013)
- وذكر HUSTED وزميله FOLGER سنة 2004 أن عدالة المعاملات تتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي (الصدق والاحترام والأدب والثقة بين الإدارة والعاملين) (الخشروم، 2010)

3-1-3-2-3 أنواع عدالة التعاملات: وتشمل عدالة التفاعلات نوعين من العدالة:

- ✓ **عدالة العلاقات الشخصية:** التي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه.

- ✓ **عدالة المعلومات:** تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة بأسلوب موثق ومؤكد (قيام المدير بتقديم شرح للموظفين حول القرارات التي تؤثر فيهم). (داسه وشبيلي، 2020، ص435)

3-1-3-3-3 جوانب عدالة التعاملات: وهناك جانبين لعدالة التعاملات وهما:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

- توضيح القرارات وتفسيرها للأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المنطقي أو المقبول الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين. (حواس، 2003، ص51).

3-1-3-4- مبادئ عدالة التعاملات: وهناك أربع مبادئ للعدالة التفاعلية حددها (robert et bies) سنة 1986 وتبرز فيما يلي:

- ✓ **الصدق:** يجب أن تفسر المعلومات بدقة ومرونة وتقدم بشكل صريح ومباشر.
 - ✓ **الثقة:** تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
 - ✓ **الاحترام:** حيث يجب أن يعامل الموظفون باحترام، وبدون إهانة وبدون أي سلوك جاف.
 - ✓ **ملائمة الأسئلة (اللباقة):** تجنب متخذ القرار طرح أسئلة الغامضة وغير اللائقة أو سرد أحكام مسبقة.
 - ✓ **التبرير:** هي التبريرات التي يقدمها متخذ القرار إتجاه الموظفين فعندما تكون موضوعية فان ذلك يؤدي إلى الإحساس بالعدالة التنظيمية. (الحربي، 2008، ص 15).
- وتضمنت العدالة الشخصية على قاعدتي الاحترام واللباقة، في حين إستحوذت العدالة المعلوماتية على عنصرَي التبرير والصدق والثقة.
- ووسعت هذه القواعد الأربع فيما بعد من خلال تحديد معايير إضافية للحكم على تنفيذ الإجراءات حيث حدد (folger & bies, 1989) ما أسموه " **المسؤوليات الإدارية السبعة** " المرتبطة بضمان العدالة في تنفيذ إجراءات صنع القرار في المنظمات من خلال مراعاة وجهات نظر العامل، قمع التحيزات، تطبيق معايير صنع القرار باستمرار بين العمال، إظهار ردة الفعل المناسب بعد إتخاذ القرار، تقديم مبررات لاتخاذ القرار، الصدق في التواصل، معاملة العمال مع المجاملة والكمياسة. وعلى الرغم أن هذه الأربعة الأخيرة تعكس العديد من الأفكار التي حددها (bies & Moag, 1986) تتداخل الثلاثة الأولى مع معايير عدالة الإجراءات وكان المقصود من (folger & bies, 1989) إظهار أن هذه العوامل هي نتاج لسلوك شخصية صاحب السلطة بقدر ماهي جوانب هيكلية أي إجراء رسمي مما يفسر الترابط بين عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات. (Marjorie, 2000, p75.)

➤ وتتجسد عدالة التعاملات في المنظمة من خلال مجموعة مبادئ وهي:

- إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل ومعاملتهم بكل تقدير وإحترام ومحاولة تفهم مشاكلهم في العمل ومشاكلهم الخاصة لوضع الحلول المناسبة لها.

- إتباع المدير أسلوب العدالة في معاملة الموظفين وتجنب المحاباة والمحسوبية. (إبراهيم وعبد الله، 2003، ص118).

- مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين أم غيرهم.

- مبدأ إشراك الموظفين في الرأي. (الظاهر، 2011، ص61).

- العلاقات الطيبة: حيث أن المناخ التنظيمي الذي يسود فيه علاقات طيبة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإشعار العاملين بأن هناك إحترام للذات وبالتالي رفع الروح المعنوية بالنسبة إليهم. (القريوتي، 2008، ص419).

➤ ولتكون هناك عدالة في التعاملات لابد من:

- أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته وإحترام الكرامة الشخصية لأي واحد منهم.

- تجسيد روح التعاون.

- تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق.

- خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعتنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ الإحترام.

- تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة وفي كل الاتجاهات. (نوري وكورتل، 2011، ص، ص91، 92).

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم إتجاه العمل وإتجاه أنفسهم، وذلك من خلال متابعة وتقييم أعمالهم الذي تترتب عنه قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل يجعله يبذل جهد مضاعف لكسب رضا رؤسائه. (بن عيشي، 2012، ص18).

- الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

- إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

- مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.

- تجنب إنتقاد الموظفين لبعضهم البعض. (عصفور، 2007، ص140).

3-1-3-5- عوامل عدالة التعاملات: وهناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات وهي:

✓ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

✓ مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين وصراحته وعدم إستخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

✓ مدى إخلاص صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).

✓ مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية وفي إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ومقدار الاحترام التي يبديها الرئيس للمرؤوسين كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (أبو سمعان، 2015، ص 12).

3-1-3-6- محددات عدالة التعاملات: كما توصل الباحثان " موج" وبايز " Moog and bias " إلى

أن هناك أربع محددات لعدالة التعاملات هي بمثابة معايير تستخدم للحكم على مدى وجود العدالة التعاملات في المنظمة وهي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم أثناء تطبيق الإجراءات.

- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

مما سبق يلاحظ أن عدالة التعاملات تلاحظ في حالة إعتبار المبادلات بين المسؤول وموظفيه كمعاملات محترمة وصادقة، فالمسؤولون الذين يقدمون معلومات واضحة للعاملين حول القرارات التي تهمهم، ويسمحون لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار، يعززون الشعور بالعدالة التفاعلية، حيث أن التصور الإيجابي لهذا النوع من العدالة يزيد من درجة الرضا الوظيفي. (Lemire & martel, 2007, p153.)

3-1-3-7- العوامل المؤثرة على إدراك المرؤوسين لعدالة التعاملات: حدد (bies & moag) مجموعة المبادئ المتعلقة بإدراك عدالة التفاعلات ممثلة في الاحترام، اللباقة، التبرير، الصدق، وأضاف بعض الباحثين عامل الاتصال الداخلي في المنظمة، فدرجة إمتثال سلوك مقدمي المعلومات أو الرؤساء أو القادة لهذه المبادئ الأربعة تؤثر على تصور عدالة التعامل لمستلمي المعلومات إلى المرؤوسين، لذلك تتأثر عدالة التعاملات بكل من مرسل المعلومات والمستقبل لها، بالتالي شخصية وسلوكيات القادة والمرؤوسين ستؤثر في تصور المرؤوسين لعدالة التعاملات. وتتمثل هذه العوامل كما يلي:

✓ **تأثير العوامل القيادية على إدراك عدالة التفاعلات:** تمثل شخصية وسلوكيات القادة أكثر ما يدرسه الباحثون، حيث يكون لأداء القائد الذي هو مصدر عملية الاتصال تأثير مباشر على تصور عدالة التعاملات وأثبتت الدراسات أنه عندما يظهر المشرفون سلوكيات لفظية وغير لفظية سلبية فإن ذلك سيترتب عليه عوامل عاطفية ونفسية سلبية لدى مرؤوسيه، مما يؤدي إلى إنخفاض إدراك عدالة التفاعلات للأفراد.

✓ **تأثير سلوك المرؤوسين على إدراك عدالة التفاعلات:** لا يتوقف تأثير إدراك عدالة التفاعلات على تواصل القادة مع مرؤوسيهم فحسب، بل يلعب المرؤوسين دورا أساسيا في تعزيز عدالة التعامل عندما يمارس القادة نفوذهم وسلطتهم، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين شخصية المرؤوسين وإدراك عدالة التفاعل، وأن الخصائص السلوكية للمرؤوسين يمكن أن تكون مؤثر كبيرا في تصور العدالة، ولكن إن لم تكن مرتبطة بشكل كبير مع عدالة المعلومات، في حين وجدت أن السلوك الحازم للعاملين من شأنه تحسين سلوكهم بشكل كبير مما يحسن من ادراكهم لعدالة التعاملات. (الخفاجي، 2012، ص03)

3-1-3-8- نتائج عدالة التعاملات:

➤ النتائج الإيجابية:

- التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين.
- تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين نتيجة للتوصل المفتوح.
- إحساس العاملين بملكيته للمشروع وشراكتهم فيه.
- التفاني والابداع المستمر في العمل.
- تؤدي إلى تحفيز العاملين وتفجير الطاقات الكامنة لديهم. (خليل، 2005، ص22).

➤ النتائج سلبية:

- الصراعات التنظيمية.
- زيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل. (أبو ندا، 2007، ص164).

جدول رقم 03: أبعاد العدالة التنظيمية.

عدالة التوزيعات	
المساواة	مكافأة الموظفين على أساس مساهماتهم
النوعية	توفير نفس التعويضات لكل الموظفين
الحاجة	توفير المنفعة على أساس إحتياجات الفرد الشخصية
عدالة الإجراءات	
الاتساق (الثبات)	يتم التعامل مع جميع الموظفين بنفس الطريقة عند تطبيق الإجراءات.
عدم التحيز	عدم التمييز بين الأفراد والمجموعات عند تطبيق القرارات.
الدقة	إستناد القرارات على معلومات دقيقة
التمثيل	مشاركة أصحاب المصلحة في عملية إتخاذ القرارات
التصحيح	توفر عمليات الطعون وآليات أخرى لتصحيح الأخطاء
أخلاقيات المهنة	عدم إنتهاك قواعد السلوك المهني

عدالة التعاملات	
العدالة الشخصية	ملائمة المعاملة التي يتلقاها الموظفون من رموز السلطة
العدالة المعلوماتية	ملائمة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين

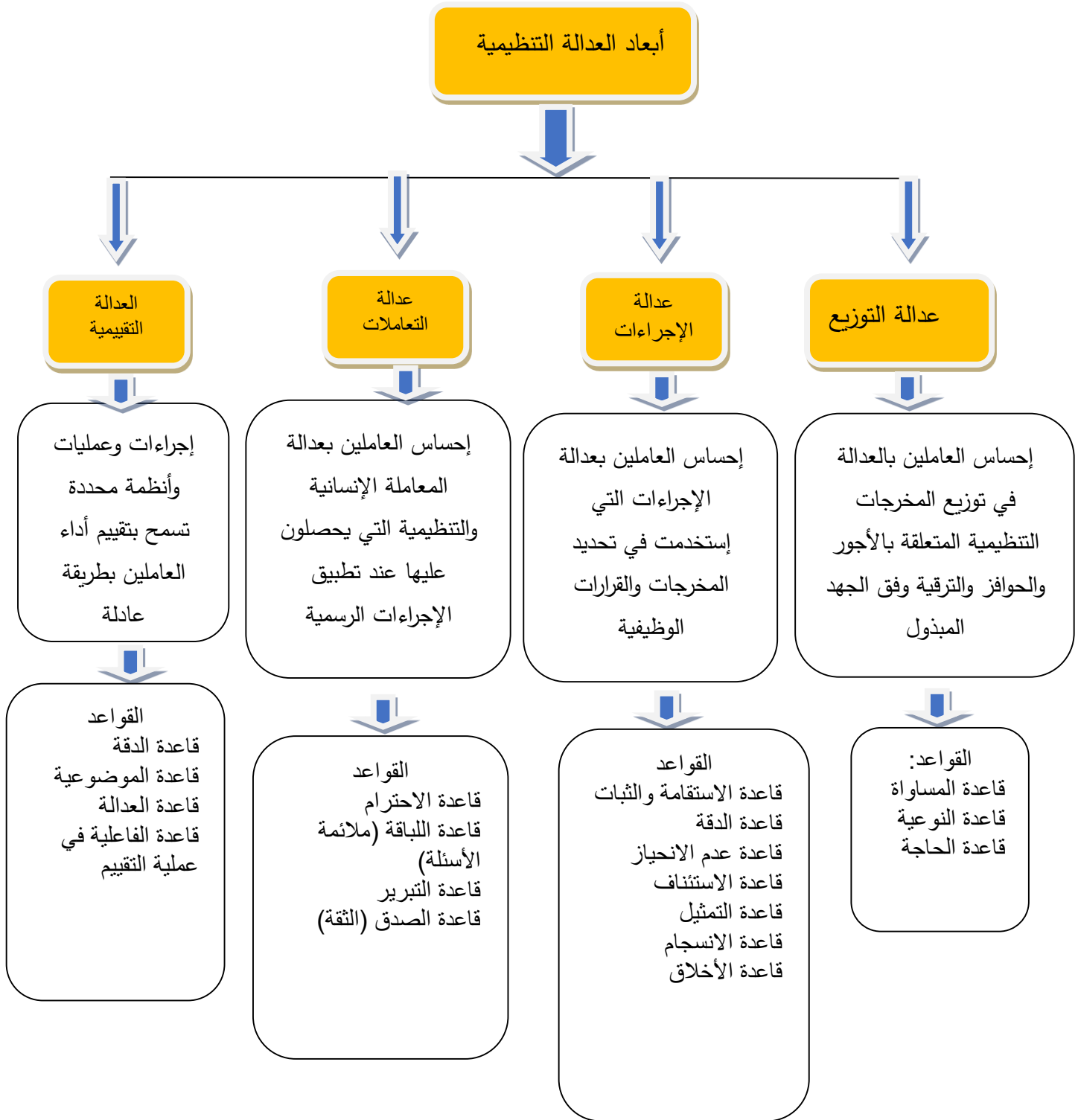
(المصدر: فرطاس، 2017، ص56).

3-4- العدالة التقييمية: هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة موضوعية عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي. وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم مثل: الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل عدالة نظم تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم. (السعود وسلطان، 2008، ص57). وتقييم الأداء الوظيفي أساساً لتحسين أداء العاملين وتنميتهم ووضع الأهداف وأساساً للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل الترقية والعلاوات والتدريب. كما أن تقييم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ أن نتائجه تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحسين ذوي الأداء الضعيف. (العبيدي، 2012، ص80).

3-5- العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة. (عبد الوهاب، 2017، ص09) وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
- والعدالة الأخلاقية تتجسد من خلال إحساس العاملين بالجو القيمي والأخلاقي الذي يسود منظمته والذي لا يتعارض مع القيم التي نشأ عليها. (درة، 2008، ص47).

الشكل رقم 02: أبعاد العدالة التنظيمية.



(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

➤ العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات):

- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات: يعبر هذان البعدان عن علاقة قوية، حيث أن البعد الاجرائي ما هو إلا إمتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرقهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية، وفي ذات السياق كما أن الإعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة تعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين، وتشملهم جميعا حيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهود، وأما إحترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فانه ينبع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع التي تقوم على التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج. حيث يتم إعطاء ذوي الحاجة أكثر من غيرهم، وذلك على شكل خدمات إجتماعية أو مرافقة طبية أو قروض. بالضرورة وقد توصلت دراسة ثيوت ووالكر أن هناك علاقة قوية بين هذين البعدين، حيث أن إقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم إعتمادها خلال التوزيع يجعله راضيا حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه.

- العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

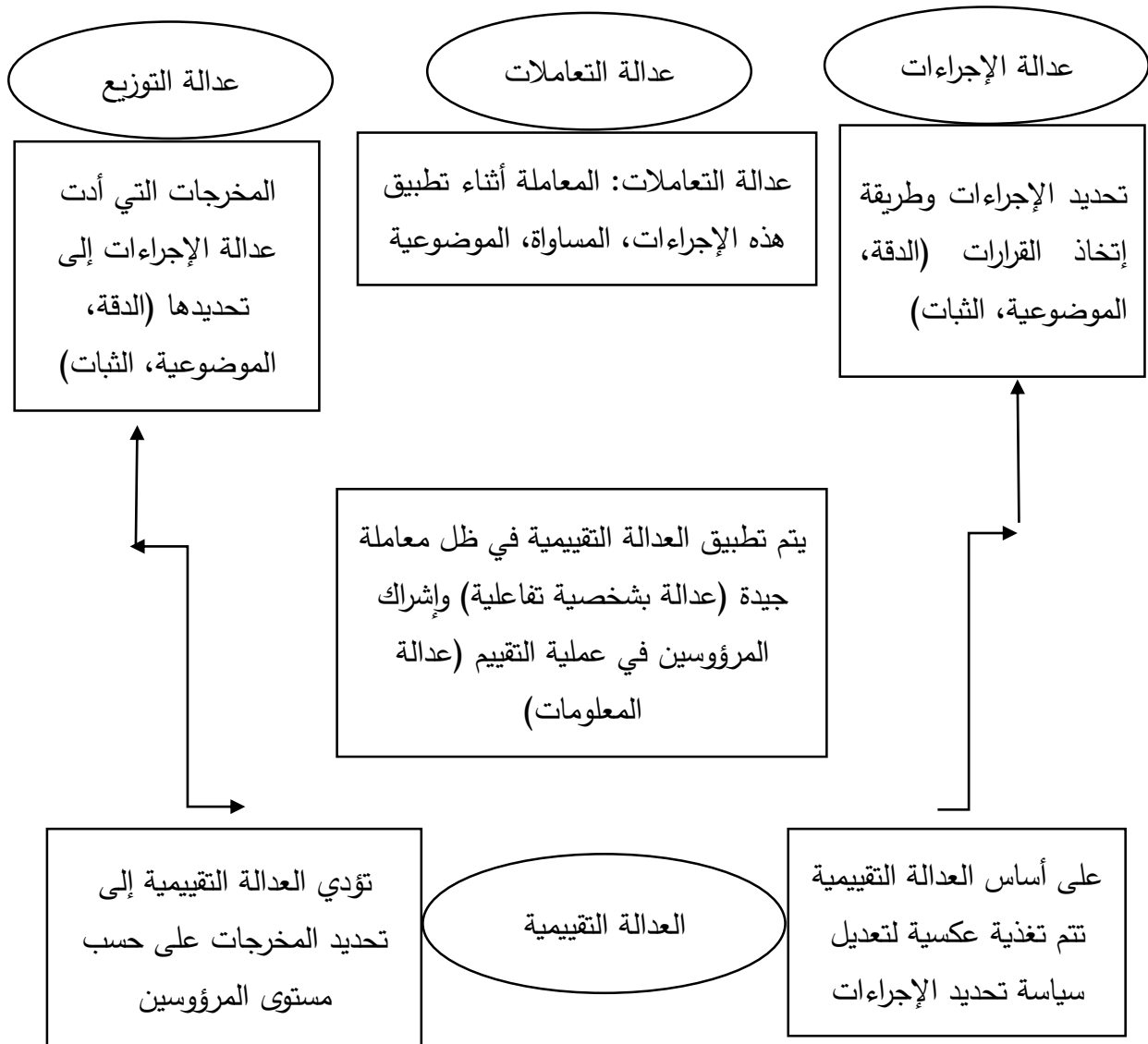
تعتبر عدالة التعاملات إمتداد لعدالة الإجراءات، حيث أنها تمثل إنفصال لعدد من قواعد الإجراءات التي تعتمد على سلوك المشرف وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية أكثر من إعتمادها على هذه النصوص. وحيث أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل إمتداد للإجراءات الأخلاقية، فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع، بينما يطبقها المشرف بطريقة لا يراعي فيها كرامة الموظف، أو يخفي عليه معلومات قد تقيده أو يعطيه معلومات مغلوطة تؤثر في طريقة إتخاذ قراراته. كما أن قواعد الاستئناف وعدم الانحياز والانسجام لا يمكن أن تتجح إلا إذا كان المشرف متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقها للموظفين، حيث أن هذا الأخير لن يطلب إستئناف حكم تم تبريره له، لأنه سيكون ملما بظروف إتخاذ وأسباب ذلك. ما تم ذكره بالنسبة لقاعدة التبرير تصلح على قاعدة الشرح، فالمشرف يشرح قراراته لمرؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد شرطا من شروط عدالة الإجراءات.

حيث لن يعتبر هذا الاجراء دقيقا إذا كان غامضا، كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الموظفين أنه منحاز لفئة معينة منهم، كما قد يدركون أنه يتعارض مع قرارات أخرى تم إتخاذها في مواقف مشابهة.

- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات

تتميز العلاقة بين هذين البعدين بضعفها نسبيا، حيث أن أغلب القواعد التي تحكم عدالة التوزيع يتم إتخاذها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المشرف المباشر للموظفين، بينما تتميز قواعد عدالة التعامل بعلاقتها القوية بسلوك المشرف وأخلاقه. إلا أن إقتناع الموظفين بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتابعين مثلاً، في حين لم يحصلوا هم على قرض منذ مدة طويلة تحتاج لمشرف يتحلى بقدر كبير من القدرة على شرح قراره وإقناعهم بحاجة زميلهم للمال، وتبرير ذلك بصدق وبطريقة لبقة، مع إحترام الآراء المخالفة والتعامل باحترام. (خياط، 2020، ص، ص47، 48)

الشكل رقم 03: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية.



(المصدر: النجار، 2017، ص35)

3- 2 - أشكال العدالة التنظيمية: تتنوع الأشكال التي تبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي تبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ولأصحاب صانعي القرارات في كيفية تطبيقها ومنها:

3 - 2 - 1 - العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة. إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات نواتج تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد من مخرجات مساعده وهكذا، إن هذا النوع من العدالة

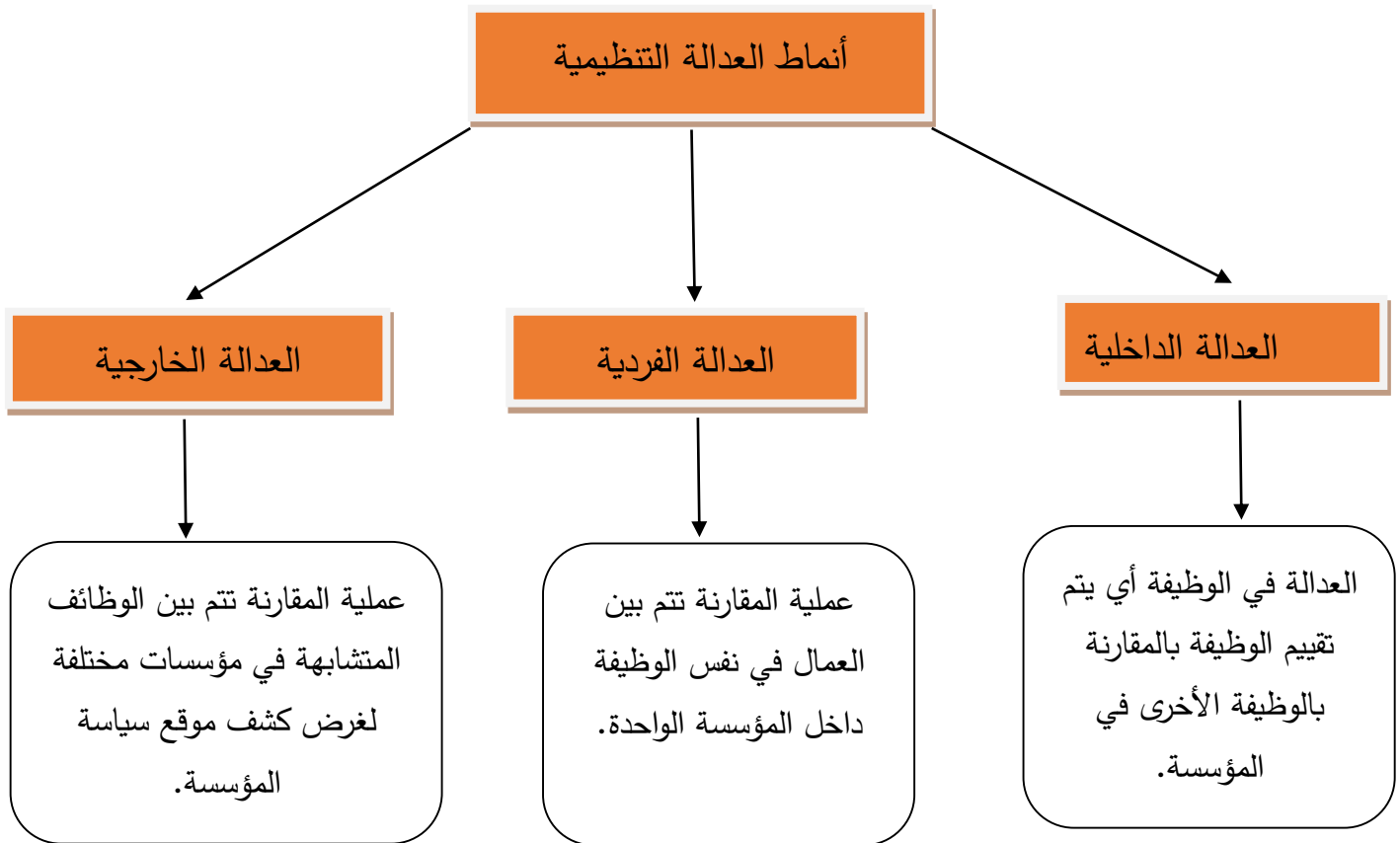
يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

3 - 2 - 2 - العدالة الخارجية: يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز مخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم بين عدم منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في المؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3 - 2 - 3 - العدالة الفردية: تكون من خلال المقارنة التي يعتمد عليها الأفراد في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة، إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه من حوافز بينه وبين بقية الأفراد العاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من نكافأ معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. (خرموش، 2014، ص، ص 57، 58)

في ذات السياق ترى الطالبة الباحثة أن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها والمقارنة بينها، وبينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات المختلفة، وبالضرورة العدالة الفردية تشير إلى الأفراد العاملين أنفسهم هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة. ونظراً لتنوع الأشكال المختلفة التي تظهر بها العدالة التنظيمية فهي بمثابة محاولة لإدراك العدالة من عدمها داخل السياقات التنظيمية وتفسير كيفية تقييم المنظمة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إحساس المورد البشري بالعدالة في التوزيع للمخرجات وعدالة الإجراءات في اتخاذ القرارات وجودة التعامل المستلمة عند تطبيق اتخاذ القرارات الرسمية.

الشكل رقم 04: أشكال العدالة التنظيمية



(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

رابعا- خصائص العدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية قيمة إجتماعية جوهرية في المؤسسة.
- تتضمن العدالة ثلاث جوانب: المخرجات التي يتحصل عليها الأفراد وتسمى عدالة التوزيع، الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات وتسمى عدالة الإجراءات، طريقة المعاملة التي يتلقاها الأفراد لتطبيق الإجراءات وتسمى العدالة التفاعلية.
- العدالة التنظيمية أقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الاجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل.

- العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات التنظيمية، وتعكس هذه الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل الإدارة.

- العدالة التنظيمية تعمل على سد الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.

- تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح المؤسسات. (بناي، 2014، ص 72).

➤ ومن الخصائص الأخرى للعدالة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظف من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين. (السهلي، 2021، ص 11)
- مدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (عبد العالي، 2015، ص 532).

خامساً - مبادئ وأركان العدالة التنظيمية: (Principles of organizational justice)

5-1- مبادئ العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة وأهمها:

- مبدأ المساواة: يرتبط هذا المبدأ بتكافؤ فرص الأجر والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العمال في نفس المؤسسة.

- المبدأ الأخلاقي: يمثل هذا المبدأ جملة الأخلاق النزيهة كالاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

- مبدأ الدقة والتصحيح: يشترط هذا المبدأ دقة ووضوح المعلومات أثناء عملية بناء وإتخاذ القرارات والإجراءات. (الخالدي، 2014، ص18)

- مبدأ الإلتزام: يرتبط بجانب العدل خاصة ما يتعلق بعدالة المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

- مبدأ المشاركة: ينص على وجوب مشاركة جميع الفاعلين في المؤسسة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (الصيرفي، 2009، ص122).

تشمل هذه المبادئ الخمسة للعدالة التنظيمية على كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتمييز بين العمال داخل التنظيم، فقد خصت العوائد المقدمة أي المخرجات ومشاركة العمال في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيقها العادل، كما شملت الجانب الأخلاقي وموضوعية نقل المعلومات، لتعتبر بذلك مبادئ شاملة لمتغير العدالة التنظيمية الذي يضم ثلاث أبعاد هي (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)

➤ مبادئ عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات

إقترح العالم الفرنسي HANRY FAYOL مدخل مبادئ الإدارة، وقد إهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد هنري فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إضافة إلى ذلك حدد Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية إرتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ويمكن تقسيم تلك المبادئ حسب إرتباطها بالعدالة التنظيمية كما يلي:

1 - مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: هي المبادئ التي ترتبط إرتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات: مستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يتحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

- **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها. (زايد، 2006، ص 65).

2- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية. والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لابد أن يتحمل المسؤولية.

- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعامل المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي وإتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

- **المركزية:** تركز سلطة إتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد. (مغار، 2015، ص 31)

- 3 - مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:
- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
 - التأديب: إن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
 - المبادرة: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
 - المصلحة العامة: الأولوية للمصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على المصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.
 - روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين. (تواتي، 2018، ص147).

جدول رقم 04: مبادئ العدالة التنظيمية.

مبادئ العدالة التنظيمية	
• مبدأ المساواة • المبدأ الأخلاقي • مبدأ الدقة والتصحيح • مبدأ الالتزام • مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
• مبدأ تقسيم العمل • مبدأ الأجر المناسب • مبدأ الترتيب	مبادئ عدالة التوزيعات
• مبدأ وحدة الهدف • مبدأ المساواة	

• مبدأ السلطة والمسؤولية • مبدأ تسلسل السلطة • مبدأ الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية • مبدأ المركزية	مبادئ عدالة الإجراءات
• مبدأ وحدة الأمر • مبدأ التأديب • مبدأ المبادرة • مبدأ المصلحة العامة • مبدأ روح الفريق	مبادئ عدالة التعاملات

المصدر: (درة، 2008)

5-2- أركان العدالة التنظيمية: تتمثل أركان العدل الإداري في ستة عناصر وهي:

5-2-1- التنظيم الجيد: تظهر فاعلية التنظيم الجيد في مدى إهتمام هذه المنظمات بمدى سيادة العدل والمساواة بين أفراد التنظيم، وذلك لأن بوجوده تتحدد الأهداف والغايات ولا يوجد تداخل بين المهام، ولا يوجد مجال للظلم أو إمتداد النفوذ إلى خارج الحدود. ومنه يفهم أن التنظيم بكل ما يحتويه يجب أن يعبر عن إسمه يعني يعطي صورة حسنة وأن يسود فيه العدل والمساواة وأن يبني لنفسه مكانة مرموقة في الوسط المجتمعي، حيث أن حدوث أي خلل في وظائف هذا التنظيم فانه يحدث بصورة تغول بين أفراد ويمتد إلى المجتمع المجاور له وبه يحدث خلل رهيب ويصعب السيطرة عليه وتتشكل صورة سيئة عنه.

5-2-2- الالتزام بالقيم والتقاليد: بطبيعة الحال أن لكل تنظيم تقاليد وقيم " ثقافة تنظيمية" يسير وفقها وهي التي تحدد له المسار الوظيفي الذي يتماشى وفقه والحياد عنها يعتبر خروج عن الجماعة الوظيفية وهو يعتبر أو ينعت بأنه خارج عن قانون الجماعة ويحدث الخلل المقصود في الجماعة، وتتمثل هذه التقاليد والقيم في:

- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية " أهداف التنظيم قبل الأهداف الشخصية" لكي تكون تظهر العدالة التنظيمية متجسدة في ردود أفعال أفراد التنظيم وبه يظهر الابداع التنظيمي.

- تبني قيم عالية والترفع عن صغائر الأمور والتوفاه التي تؤدي إلى التلاشي، يعني تبني شخصية فعالة ومبدعة لكي يرجع كل هذا بالفائدة على التنظيم وأفراده.

- عدم محاسبة الآخرين على أخطائهم والوقوف على مواقع تتبع العثرات، فمثلاً: المدير القدوة أو القائد القدوة هو الذي يتقبل النقد من أعضاء التنظيم ويصحح أخطأه، وبهذا يشاع العدل والمساواة وبه إفساح المجال لبيئة أو مناخ تنظيمي مفجر للقدرة الإبداعية.

5-2-3- بناء الثقة والحرص عليها: إن الثقة التنظيمية التي تتواجد بين المدير ومرؤوسيه لا تأتي بين عشية وضحاها، بل هي عبارة عن تراكم تنظيمي يظهر بتعاقب الحوادث التنظيمية، أن الثقة البناءة تعبر عن الصورة الحسنة التي بناها المرؤوسين عن مسؤولهم وهي تتمحور في تعامله اليومي معهم وتأتي من خلال القرارات الصائبة والتوجيهات اليومية التي يمكن أن يتقن لها هو ولكن المرؤوسين يقيمون لها ألف حساب، وبها تكون ردة فعلهم عن إحساسهم بالعدالة هل هي متجسدة أم لا وردة فعلهم كذلك عن طريق أدائهم لأعمالهم هل يبدعون فيها أم يؤدونها بشكل روتيني وممل.

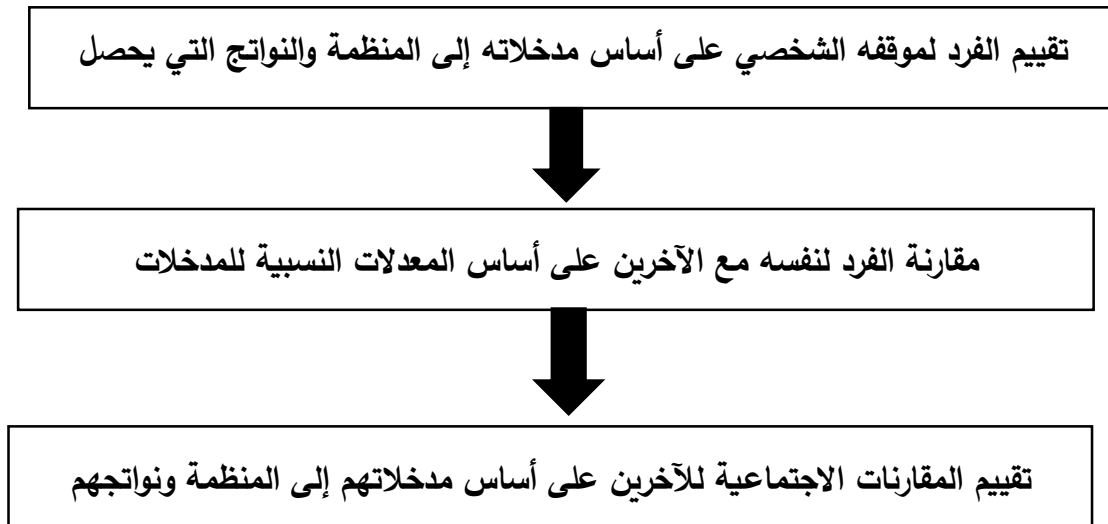
5-2-4- الصدق والأمانة: تعتبر سمة الصدق والأمانة توأمان لا يجزأ أحدهما عن الآخر، فلا نستطيع أن نقول على فرد أنه صادق وخائن فمن غير المعقول أن تكون هذه المعادلة صعبة، لذا عندما نسمع عن إنسان أنه صادق فبطبيعة الحال تأتي فوراً صفة الأمانة مرادفة لها. ومنه نستخلص أن سيادة قيمة الأمانة والصدق في مجتمع التنظيمات ما هو إلا دليل على تبني سياسة العدل في تقويم الأمور. أن المدير الأمين الصادق يربي أجيال من أفراد التنظيم ويعطيهم صورة حسنة عن القائد القدوة، والتخلي بالأخلاق القويمة التي تؤدي بالتنظيم إلى التطور والازدهار والابداع لدى أفراده، فبطبيعة الحال أن الأفراد الحساسين للإبداع تحمسهم الأجواء المستقرة والداعمة له، ولا يفوتنا أن ننوه كذلك أنه توجد صور غير مطمئنة عن بعض المدراء الغير سوين في تعاملهم مع مرؤوسين فهم لا يتحلون بهذه الصفات الحسنة وهم بذلك يشكلون صورة سيئة عن التنظيم وهم يثبطون الأفراد العاملين ولا ينشئون بيئة داعمة للإبداع ولا يتماشون مع العدل والمساواة ويعتبرون كقدوة سيئة. (برناوي، 2013، ص، ص37، 38).

سادسا: مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات الحصول على معاملة عادلة، تركز على إعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تركز تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها إستنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري بعد أن يكون قيم جهده ودرجة كفاءته بالنسبة إلى الآخرين، حيث يبني الفرد حكمه على وجود العدالة التنظيمية من غيابها بحسب درجة العدالة والموضوعية في توزيع المكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية وكذا الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الأخيرة مقارنة بالآخرين بحيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة. وتتحقق مقومات العدالة من خلال السلوكيات التالية:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم على الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافاتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، إذ تختلف تصرفاتهم في حالة وجود العدالة التنظيمية عن تصرفاتهم في حالة غيابها. (عفيفي، 2017، ص56). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: بناء إدراكات العدالة التنظيمية.



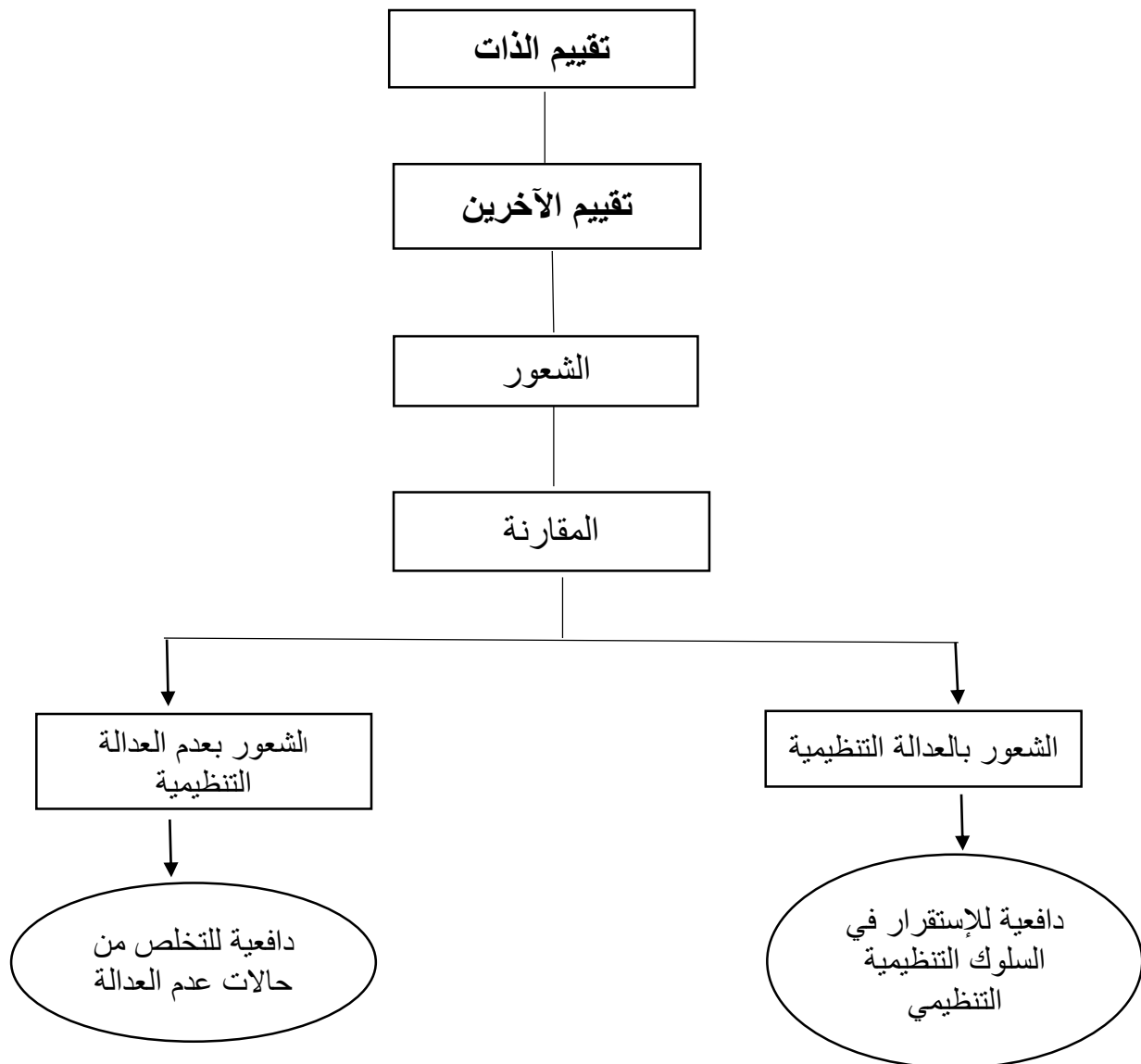


ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر: (عفيفي، 2017، ص 57)

وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman and Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية.



المصدر: (حسن، 2002، ص 129).

يمكن للمنظمة أن تساعد في صقل سلوكيات أفرادها وفقا لما تمليه متطلباتها وذلك بوضع آليات عادلة لتوزيع العوائد من مكافآت مادية ومعنوية، إضافة إلى ترسيخ إجراءات ثابتة لتوزيع هذه العوائد دون تفرقة فضلا عن عدم التمييز في المعاملات بين أفرادها.

سابعا: محددات العدالة التنظيمية:

يقيم الموظفون في المنظمة عدالة الأحداث والمواقف والتبادلات العلائقية التي يمكن أن تغير من وضعهم المادي والرفاه الاجتماعي والعاطفي، وللحكم على أي حدث يعتمد الموظف على عدة جوانب، وتنقسم محددات العدالة إلى محددات تنظيمية وأخرى محددات شخصية فردية:

7-1-1- المحددات الفردية الشخصية: تشكل المتغيرات الديمغرافية والتي قام العديد من الباحثين بأجراء دراسات ميدانية حول العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية كالجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الهرمي، مستوى تكوين الفرد.

7-1-1- الجنس: من خلال عدد من البحوث والدراسات الأجنبية مثل دراسة كوليت سنة 1996 ودراسة تاتا سنة 2000 تم التوصل إلى أن تأثير متغير الجنس على إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة إلى أخرى، ففي حين إنطلقت الدراسات من فرضية أن الإناث أكثر حساسية للعلاقات مع مجموعة العمل، وأن الذكور أكثر ميلا للسيطرة على نواتج العدالة التنظيمية. فقد أثبتت دراسة كوليت أن الإناث يولین إهتماما لنواتج العدالة التنظيمية أكثر من العلاقات داخل جماعة العمل، بينما دراسة تاتا توصلت أنهن يهتمن بعدالة الإجراءات أكثر من عدالة التوزيع. أما في الدراسات العربية فقد توصل (البدراني، 2010) إلى أن هناك فروقا دالة بين الجنسين في أحكامهم حول العدالة التنظيمية وذلك في أبعادها الثلاث، وكانت أبرز الفروق في كل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات حيث كانت تميل لصالح الإناث. بينما توصل (البشاشة، 2017) إلى أن الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية هي لصالح الذكور، أما دراسة (دويدار، 2011)، ودراسة (أبو ندى، 2018) ارتفاع شعور الإناث بالعدالة التنظيمية أكثر من فئة الذكور، بسبب أن عمل المرأة يكمل عمل الرجل ويخفف عنه أعباء الالتزامات الأسرية، أظهرت دراسة (تير، 2007)، و(معمرى، 2014) فلم يجدوا تأثير لمتغير الجنس على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

7-1-2-العمر: يعتبر العمر المتغير الذي نادرا ما يؤخذ بعين الاعتبار بشكل منفصل في البحوث المتعلقة بمنظور العدالة التنظيمية، حيث كان فقط جزء من الدراسات المتعلقة بأثر مختلف الخصائص الديموغرافية المأخوذة معا، وذلك حول تصور الأفراد إتجاه عدل أو ظلم مسؤوليهم. فغالبا ما يرتبط عامل السن بقدرة أكبر على التأقلم مع سياسات وأساليب الإدارة من طرف المسؤولين، حيث أن الموظفين الأكبر سنا، يعتبرون أقل نقدا لمسؤوليهم، وأكثر إنخراطا في المنظمة، وتصورهم للعدالة يكون أقل بالنسبة للموظفين الأدنى سنا، حيث في هذا السياق يمكن تبني وجهة نظر، بالإشارة إلى أن التأثير بالقيم السياسية والاجتماعية مثل (مفهوم العدالة والظلم) يظهر وينمو باكرا في حياة الفرد. (عدمان، ص36)

فيلاحظ من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة (تير، 2007) ودراسة (معمرى، 2014) أنه ليس له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية من طرف الأفراد، بينما تجاهله عدد من الدراسات مثل دراسة (دويدار، 2011) ودراسة (البدراني، 2010). إلا أن دراسة (أبو ندى، 2018) أن هناك علاقة إيجابية بين سن العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية مرد ذلك الشعور بالرضا الوظيفي بالمنظمة نتيجة المركز الوظيفي والخبرة التي أدت إلى زيادة رواتبهم وامتيازاتهم، ودراسة (البشاشة، 2017) توصلت أن للعمر له تأثير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، يكون الاختلاف في الإدراك بين الأفراد ذوي الأعمار الأقل من 23 سنة وبين الذين أعمارهم من 47 سنة فأكثر، مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة إعتمدت الفروق على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، ولم توضح أثر العمر على كل بعد على حدا. ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الأجيال، حيث أن الفئة العمرية الأقل من 23 سنة التي ولدت بعد سنة 1984 والتي تنتمي إلى ما يسمى الجيل الذي يرمز له بالحرف y، وهم الأفراد الذين ولدوا بعد سنة 1980، حيث أن هذه الفئة العمرية تتميز بالتمرد والبحث والتسلق في السلم الهرمي بسرعة مما يجعل الإجراءات التنظيمية طريقة تفكير الأجيال السابقة لها تبدو بالنسبة لهم قديما وغير عادل يأخذ بالحسبان تطلعاتهم وطموحاتهم، بينما نجد أن الفئة الأكبر ولدت بعد سنة 1960 وهي تنتمي إلى الجيل x، وهو جيل يتميز بالبحث عن التحدي والسعي لتعلم أشياء جديدة وطموحات متوسطة في الحراك الوظيفي العمودي. (خياط، 2020، ص48)

7-1-3-الأقدمية: إن الرابط بين أقدمية الموظف وتصوره للظلم، ووفقا لبعض الكتاب، هو إيجابي راجع إلى الميل إلى تذكر التجارب السلبية، التي مر بها خلال حياته المهنية، ومع ذلك وفقا لمؤلفين آخرين فإن الأقدمية تساهم في التقليل من الشعور بالظلم.

وتوصلت دراسة (البشاشة، 2017) إلى أنه يؤثر في إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية، حيث توصل إلى أن هناك فروق وإختلافات في الإدراك بين مجموعة العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 16 سنة وبين كل من مجموعتي العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 06 سنوات والعمال الذين لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، وهذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم أطول مدة عمل في المنظمة. وهذه الفروق تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في متغير العمر لأن الفرد الذي لديه سنوات خبرة أكثر هو غالبا الفرد الأكبر سنا. أما دراسة (أبو ندى، 2018) توصلت أن هناك علاقة سلبية بين عدد سنوات العمل وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية ولعل السبب في ذلك هو إختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية الذين أمضوا سنوات طويلة من العمل والخبرة ولأن للخبرة أهمية في المنظمة. (خياط، 2020، ص46)

7-1-4-المؤهل العلمي: فقد إختلفت الدراسات في مدى تأثيره على العدالة التنظيمية، حيث نجد كلا من دراسة (دويدار، 2011)، ودراسة (تير، 2007) لم يتوصلا إلى أنه يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية، بينما دراسة (البدراني، 2010) وجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية، فذو الشهادة الثانوية أو أقل شعورا بالعدالة التوزيع مقارنة بكل من التقنيين وذوي المستوى الجامعي. غير أن دراسة (البشاشة، 2017) خلص إلى أن هناك فروق بين أصحاب الدراسات العليا وبقية المستويات التعليمية لكن هذه المرة لصالح أصحاب الدراسات العليا. وأما دراسة (أبو ندى، 2018) أكدت أنه توجد علاقة سلبية بين المؤهل العلمي وشعور الأفراد بالعدالة التنظيمية من أقرانهم من ذوي شهادات البكالوريوس والدراسات العليا، وذلك نظرا لمحدودية فرص العمل المتاحة الناتجة عن قلة المهارات الوظيفية. (خياط، 2020، ص، ص48، 49).

7-1-5-المستوى الهرمي: حيث يرتبط المستوى الهرمي بالدور الذي يلعبه الموظف في المنظمة، وقد تم التحقق من الرابط بين حالة الموظف وتصوره للعدالة من طرف العديد من الدراسات، فقد تحقق لانسبرغ (Lansberg) أن الموظفين ذوي مستوى هرمي منخفض، يجدون أن عدالة الإجراءات ضعيفة، ويرون أنها أفضل على مستوى وحدات العمل بالمقارنة مع المستوى العام للمنظمة، على عكس المسؤولين حيث يولون أهمية كبيرة لواقع أنهم يتلقون معاملة عادلة، وذلك فيما يتعلق بإجراءات التوزيع.

7-1-6-مستوى التكوين: أن الموظفين الأكثر تعلما لديهم مستوى أعلى من الوعي، وبالتالي فالموظفين الذين يملكون مستوى تكوين أعلى يعتبرون أكثر حساسية لما يحدث في المنظمة فيما يخص عدالة التنظيمية، بل يكونون أكثر إستعدادا للمطالبة بحقوقهم، والمشاركة في القرارات التي يتخذها المسؤولين،

حيث يكون بإمكانهم الإدراك والحكم على عدل مسؤوليهم أكثر من الموظفين الذين يتمتعون بمستوى تعليم أقل. (عدمان، ص36)

7-2- المحددات التنظيمية: لا بد من إدراك مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر فيها وتتعلق هذه المحددات بكل من القيادة، الهيكل التنظيمي، نتائج القرارات المتخذة، الإجراءات التنظيمية، دور المسؤولين، تأثير زملاء العمل.

7-2-1- القيادة ومدى التأثير الذي توقعه على مستوى التنظيم: تعتبر القيادة ذات طبيعة إجتماعية أساسا وقد إحتلت مكانة هامة في النظرية السوسيولوجية باعتبارها موضوع هام في دراسة المؤسسات الاجتماعية والتنظيمات والصناعة وغيرها، وقد تكون مؤثرا سلبيا أو إيجابيا بالنسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كونها تعمل على توزيع الأدوار من أجل خلق جو إجتماعي يساعد على التعاون والتنسيق بين العاملين، وقد ذهب كيث ديفز Keith Davis إلى أن القيادة هي القدرة على إقناع أعضاء الجماعة وتحفيزهم ليعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا، وقد أشار Chin إلى أنه لا يمكن دراستها ولا فهمها إلا في إطارها الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، بحيث تتأكد طبيعتها الاجتماعية والتفاعلية بحيث يؤثر نمط القيادة في القائد والأفراد والتنظيم. (روميل، 2009، ص02) وللقيادة الإدارية أنماط مختلفة يستعملها القادة الإداريون لقيادة وتحفيز مرؤوسين منها (القيادة الديمقراطية، القيادة الديكتاتورية، القيادة الحرة) وحسب ما جاء في دراسة مهامهم الموقدة الموسومة بالأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين كما يلي: وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وكل مجالات العدالة التنظيمية. (الموقدة، 2010، ص53)

ومن أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي الاستبدادي، النمط الديمقراطي، النمط التسيبي الحر) وكل نوع تأثيره على العدالة التنظيمية:

✓ **النمط الاستبدادي:** تبرز صفة القائد المستبد أنه يملك زمام السيطرة على عملية اتخاذ القرار ولا يسمح بالمشاركة فيه ولا مناقشته. يعني مركزية القرار ومنه فان هذه النمط من القيادة يبرز الوجه الآخر للعدالة وهو جور المسؤول وتلاشيها تماما في وجه الطغيان والتغول القيادي وبه يحس العمال أنه لا توجد عدالة تحفزهم على الابداع، بل العكس تثبطه تكاد تعدمه لولا وجود عوامل أخرى تبرزه منها التنشئة الدينية للفرد وجماعة العمل التي تعطي قوة دافعة ومحفزة وداعمة.

✓ **النمط الديمقراطي:** تبرز أهم صفة فيه أنه محفز وداعم لجماعة العمل، يعني أنه يفسح المجال الداعم للإبداع والقيام بالأعمال بكل أريحية يعني هنا توجد بيئة تنظيمية مستقرة ويشجع فيها على المنافسة البناء والافساح مجال للاتصال الفعال، ومنه فإن النمط القيادي الديمقراطي يحس فيه العمال أنهم في راحة ورفاهية وظيفية وتنظيمية وأنهم يعطون كل ما يملكون من معارف وتجارب وأنهم يسعون بكل ما لديهم لكي يبدعوا في أعمالهم. (ماهر، ص306، 305)

✓ **النمط التسبيبي الحر:** أن القائد المتسبب لا يبذل مجهود واضح داخل التنظيم فهو لا يهتم طريقة تسير شؤونه العملية الإدارية، ومنه يتبين لنا أن رد فعل العاملين في هذا النوع من القيادة لا يقومون بأي مبادرة للإبداع فهم يفتقدون للحافز والمدعم وبالتالي تصبح أعمالهم روتينية وهم كذلك تصيبهم عدوى التسبب فهم يبحثون عن متنفس غيابي " التأخر الدائم عن العمل، الخروج في الوقت، ترك العمل يتراكم ولا يبالي " (حريم، 2009، ص294).

7-2-2-الهيكل التنظيمي: تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة وذلك من خلال تصميم الهيكل التنظيمي، يعتبر الهيكل التنظيمي ركيزة من ركائز التنظيم، فهو بمثابة المدعم والمساعد على سير العملية الإدارية في أمان، وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية إذ يعرفه " ويز " الهيكل التنظيمي بأنه: نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل مسؤولية كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات. (الذهبي، 2008، ص77) ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه عملية توزيع للأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأفراد وأدوارهم، وتحديد المستويات التنظيمية كما أنه يحدد تفويض السلطات والإجراءات الرقابية ويوفر الوسائل والقواعد اللازمة لتقييم أداء العاملين. (مراد، 2012، ص151، 152)

➤ كما إقترح الكاتبان (Hodgett and Lufthansa,2000) ثلاث أبعاد للهيكل التنظيمي

وهي:

- **الرسمية formalisation:** وتعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والرقابة.

- **التخصص spécialization:** وهو إسناد واجبات محددة وموصوفة جدا للأفراد.

- **المركزية centralisation:** وهو نظام إداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة.

- **نطاق الاشراف.** (حريم، 2006، ص146).

➤ كما أن هناك نمطين من الهيكل التنظيمي هما:

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** وهو هيكل يتميز بدرجة عالية من لا مركزية به خطوط رسمية أقل وضوحا مع وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة

- **الهيكل التنظيمي الميكانيكي:** وهو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد صارمة غير مرنة وسلطة لا مركزية مع إتصالات متدفقة عموديا وأفقيا للمستويات الهرمية إضافة إلى ذلك وجود تعليمات ولوائح رسمية تحكم عملية إتخاذ القرار. (الذهبي، 2014، ص77)

➤ وتوصل عبد المحسن غساني لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية النتائج التالية:

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا.

- وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة للعمال في المستويات الإدارية الدنيا.

- المنظمات التي إتسمت بقدر كبير من اللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجراءات مقارنة بالمنظمات المركزية. (نعساني، 2007، ص43)

وأُسفرت نتائج دراسة أخرى إلى أن للمعايير المختلفة التي يستند إليها الأفراد في ادراكهم للعدالة التنظيمية تتباين بتباين الأنماط التي يتخذها الهيكل التنظيمي، وأن العاملين أكثر إدراكا لعدالة التعاملات في المنظمات العضوية تماشيا وخصائص كل هيكل تنظيمي.

7-2-3- نتائج القرارات والممارسات التنظيمية: إن نظرية الحرمان النسبي مارتن ونظرية التنافر المعرفي يدعمان نظرية الانصاف والمساواة من خلال التركيز على شروط الإحساس بغياب العدالة. فوفقا لنظرية الحرمان النسبي يرجع الشعور بغياب العدالة إلى إختلاف ما هو موجود، وما يجب أن يوجد، ووفقا لنظرية التنافر المعرفي فإن العامل يكون في حالة تنافر إذا كانت معرفته حول شيء ما لا تتناسق مع معرفته لشيء اخر فالتنافر في هذه الحالة مصدر للإحساس بغياب العدالة. كما أن نظرية المساواة لآدامز وهومانز ترتكز على مبدئين أولا وجود معدل بين الواجبات (الإستثمار) والميزات (المكاسب الشخصية) والذي يشكل الشعور بغياب أو وجود العدالة والذي يسبب حركة تسعى إلى إعادة التوازن. حيث أن العامل يشعر بغياب العدالة في كل مرة تكون واجباته والميزات الممنوحة له في وضعية معاكسة بالنسبة لما يراه من واجبات

وميزات الآخرين، فيميل العامل في حالة تنافر المعرفي أو الحرمان النسبي إلى هذا الحد، إذ تتناسب ردود الأفعال المعرفية على تغيير تقييم الواجبات والميزات (قد يرتبط الأمر بتغيير الفرد أو الجماعة المرجعية) ومن الممكن أيضا التمييز بين ردود الأفعال السلوكية، إذ أن آدامز قدم بعض الأدلة التجريبية والتي تسمح بتحديد سلوك العامل الذي يرى أن راتبه (الميزات) الخاص بالعمل مرتفع نسبيا مقارنة بمؤهلاته (الواجبات) فيتواجد على مستوى المنظمة عملية تنظم توزيع الموارد.

7-2-4- الإجراءات التنظيمية: عندما يتعلق الأمر بتحديد الميزات اعتماد على واجبات العمال، ففكرة نسبة مساهمة العامل (الواجبات) قد أصبحت أساسية في مفهوم عدالة التوزيع، ففي الواقع يمكن النظر لعملية صنع القرار على أنها حدوث سلسلة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الواجبات إلى ميزات، حيث يوجد ثلاث أنشطة على مستوى الأجر (الميزات)، الأول هو الحصول على معلومات حول موضوع الواجبات، الثاني هو وضع معايير التقييم، الثالث تقديم المعلومات وفق لمعايير التقييم المختارة، وفقا للنموذج الهيكلي فان العمال يكونون رأي عن عدالة الإجراءات، وذلك بتقييم أنشطة عملية تقييم القرار إنطلاقا من قاعدة واحدة، أو عدة قواعد مقترحة للعدالة. حيث أن ليفنثال إقترح ستة قواعد تحقق العدالة تشمل قاعدة عدم الانحياز، تقديم ميزات متسقة، تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة، السماح للعمال بمراجعة وتصحيح القرارات، تمثيل المصالح، القيم، والأهداف الرئيسية الخاصة بجميع المصالح، إحترام المعايير والقيم الأخلاقية. وفيما يتعلق بالحصول على المعلومات أظهرت الدراسات الإلتزام القوي للعمال بقاعدة الدقة.

7-2-5- دور المسؤولين ورموز السلطة: تبرز المقاربة التفاعلية دور المسؤولين كعوامل أساسية في الجانب الاجتماعي، والذين يوفرّون للعمال الجدد المعلومات التقنية والمعارية والدعم أيضا، والذين بدورهم يحددون مدى النجاح وجودة عملية الادماج، أولا المسؤولين يملكون سلطة رسمية من أجل تحديد دور وواجبات العمال الجدد ، وأيضا تسيير مسيرتهم المهنية، حيث يلعبون دور الرابط الخاص بالمعلومات، إذ يوفرّون تغذية عكسية ودعما إجتماعيا، يسهل عملية التعلم والتثقف، ودور المثال الذي يوجه سلوك العمال الجدد ويعينهم على فهم دورهم في المنظمة. وقد إعتبر الباحثون في مجال العدالة التنظيمية أن تصورات دعم المسؤولين كنتيجة إجتماعية هي أهم تصورات العدالة في المنظمة، وكعملية تفسيرية لهذه الأخيرة على مواقف وسلوكيات الموظفين، مثل الإلتزام والمواطنة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص.

في هذا السياق فالموظف يعتبر العدالة كخدمة تفرض عليه الرد بالمثل بطريقة وظيفية، وذلك بهدف الحفاظ وتوسيع علاقة التبادل الاجتماعي، والتي تربطه مع الموظف المعني، حيث تم تقديم إهتمام خاص للعلاقات التي تربط بين الموظف ومسؤوله، يلعب دور الوسيط بين تصور العدالة وردود الفعل التي تنتج عنها على سبيل المثال نتائج روب وكروبانزانو (Rupp & cropanzano) تشير إلى نوعية علاقة التبادل الاجتماعي بين المسؤول والموظف تلعب دور الوسيط بين اثار العدالة على سلوكيات المواطنه و إتجاه المسؤول، كما وجد ما سترسون وزملاؤه أن أثر عدالة التعاملات على الأداء وسلوك المواطنه التنظيمية يعتمد على نوعية التبادل مسؤول وموظف. ولقد وجد جوكيزارمي ونورمي في دراسة طويلة أن الإنخفاض في دعم المسؤولين خلال أول سنتين من المسار المهني للموظف يؤثر سلبا على وضوح دوره ورضاه الوظيفي، تقترح هذه البحوث أن دعم المسؤول يراه موظفون على أنه خدمة تفرض عليهم الرد بالمثل، وذلك من خلال مواقف وسلوكيات وظيفية. كما يعتبر دعم المسؤولين على أنه مورد إن دعم المسؤول يعتبر مورد مفيد للموظفين الجدد يسمح بهم بفهم وتفسير بيئتهم بسهولة أكبر مهم يعزز سلوكيات الكفاءة، والالتزام من طرف الموظفين، لأنه يوفر معلومات، نماذج سلوكيات وفرص من أجل إقامة علاقات مع باقي أعضاء المنظمة.

7-2-6- تأثير زملاء العمل: لقد كشفت الأبحاث منذ عدة سنوات أنه بالإضافة إلى تجارب الموظف الشخصية فيمكنه الاعتماد على الخبرة والمبادلات مع بيئته المباشرة، وذلك لتكوين تصور عن محيطه، فعندما يكون الموظف غير متأكد فيما يخص تقييم مسؤوله والإجراءات المعمول بها، فالمعلومات التي توفرها تجارب العدالة التي مر بها الزملاء العمل يمكن أن تساعد على تقييم الأحداث، وبالتالي التأثير على حكمه حول العدالة، وردود أفعاله تجاه المنظمة. إضافة إلى أن تأثير الزملاء قد يكون أكثر أهمية في سياق العمل بنظام الفرق أو الجماعات، أين تترابط المهام والنتائج، فعمليات تحديد الهوية الاجتماعية، والغياب النسبي للسلطة الهرمية، تزيد من وتيرة التفاعل ومستوى الترابط بين أعضاء الفريق، وبالتالي التأكيد على الشعور المصير المشترك.

وقد تم إختبار اثار التجارب وقصص الزملاء على أحكام العدالة الصادرة عن الموظف والتحقق من صحتها تجريبيا من خلال العديد من التجارب، نتائج هذه الأعمال تشير عموما إلى خبرات وتصورات العدالة الخاصة بالزملاء، تحدد مباشرة تصورات العدالة الخاصة بالموظف، لكن بمعدل أقل من تجاربه الخاصة. بالإضافة ففي دراسة ميدانية على عينة تقدر ب 115 موظف وجد لا مرتز (lamertz) أن تصورات التعاملات والإجراءات تتأثر بتصورات زملاء العمل الأقرب، وقد جاء كولكيت (Colquitt) بنتائج مختلفة

قليلا ، ففي الواقع التجريبتين التي أجراها هذا الأخير، تقترح أن التجارب الشخصية للعدالة وتجارب الآخرين تتفاعل لتحديد تصور موقف وسلوك الأفراد بنفس الطريقة التي يحدد بها العلاقة بين تجارب الأفراد، من جهة وتصوراتهم للعدالة، مستوى تعاونهم وأدائهم من جهة أخرى، حيث كان أعلى عندما تم معاملة الزملاء بعدل مقارنة بالحالة أين تم معاملتهم بشكل غير عادل هذه النتائج تفتح طريقا جديدا على الجانب الاجتماعي الخاص ببناء تصورات العدالة، وذلك من خلال إقتراح اليات جديدة، والتي من خلالها ما يحيط بنا يؤثر على تصوراتنا حكما وردود أفعالنا.

باختصار فان الدعم التجريبي الذي جاءت به كل هذه الأعمال، يؤكد ما يسمى " البناء الاجتماعي لتصورات العدالة" يوفر نظرة هامة لجانب العدالة التنظيمية، حيث أن تفسيراتنا وأحكامنا لعدالة محيطنا التنظيمي والشخصي، ليس مسألة شخصية بحتة، وانما تعتمد إضافة لتجاربنا، على ما عاشه، وما يقوله الأفراد الأقارب. (عدمان، 2015، ص36، 40)

ثامنا- جوانب العدالة التنظيمية: في هذا المجال يذكر زايد أن العدالة التنظيمية تتمثل في عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية من أهمها:

8-1- عدالة الإستقطاب: تستهدف عملية جذب الموارد البشرية تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، غالبا ما يتم ذلك من خلال نشاط الإستقطاب الذي يعد من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة. تتطلب عملية إختيار الوظيفة من الشخص المتقدم لشغلها أن يقوم ذلك الشخص بتقييم خصائص الوظيفة الشاغرة كمستوى الأجر والتحدي والمسؤولية في الوظيفة والأمن الوظيفي وفرص الترقية والموقع الجغرافي للمنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى، كما تقتضي عدالة الإستقطاب أن تعتمد المنظمة على المصادر الخارجية للاستقطاب في الحالات التي ليس فيها المصادر الداخلية بحاجة المنظمة.

8-2- عدالة الأجور والحوافز: يمثل عنصر الأجور عاملا مشتركا بين جذب العمالة ومجال الإحتفاظ بها، إن الخاصية الأساسية لنظام الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز، بل تشمل أيضا كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من العمليات غير المتحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز.

8-3- عدالة التدريب: تبرز أهمية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن الممكن أن يتم تقديم برامج التدريب التي تحقق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت حيث تتحاشى المنظمة أن يخدم نشاط التدريب أحدهما (الفرد والمنظمة).

8-4- عدالة نظم إدارة وتقييم الأداء: تزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما أتيحت للعاملين فرصة لإبداء الرأي في هذه التقديرات، كما تزداد ثقة العاملين أيضا كلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم وكلما حرص على مناقشتهم إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء. ويوجد العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود علاقة مباشرة بين عدالة نظم تقييم الأداء المتبعة وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (محفوظ، 2014، ص 311).

تاسعا- مجالات العدالة التنظيمية: يتمثل الدور الأساسي للمنظمات في عملية إدارة الموارد البشرية في ثلاث مجالات أساسية:

9-1- مجال جذب الموارد البشرية: إذ أن عدالة عملية الاستقطاب من شأنها تصحيح إتجاهات العاملين نحو الثقة في المنظمات بعدما كانوا يعتقدون أن المحسوبية والعلاقات الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة.

9-2- مجال الحفاظ على الموارد البشرية: من حيث تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين يضمن بقائهم وإستمرارهم في المنظمة، كما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم نظام الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

9-3- مجال تنمية العاملين: ذلك بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عن طريق رفع مستوى كفاء العاملين من خلال تدريب وتنمية المسار الوظيفي وتقييم وإدارة الأداء الوظيفي.

و إذا كانت العوائد التي تحفز أداء العاملين تنقسم إلى قسمين الأول عوائد مادية مثل المرتب والمكافآت والبدلات وغيرها من المزايا، وبالتالي معنوية منها الاعتراف بالتقدير بالجهد و الأداء، وتوسيع مسؤوليات الوظيفة وتوفير فرص النمو الوظيفي وغيرها، ويكون منحها للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء، الأمر الذي يؤكد أحد المفكرين بقوله: " حتى تحقق عملية الأداء غايتها الأساسية، فيتوجب أن يكون هناك رابط واضح بين نتائج التقييم وقرارات الأفراد، ويجب أن تكون إستخدامات النتائج واضحة لجميع الرؤساء

والموظفين، فيجب أن يتضمن تقييم الأداء استخدام نتائج التقييم كأساس للتدريب، وتحديد المكافآت و إعادة توزيع المهام، والترقية و الإبقاء على الموظفين" ، لذا يتنافس الموظفون بالمنظمات على العوائد المحفزة على الأداء والملبية لاحتياجاتهم في الحياة، وذلك في أربعة جوانب تشمل: التدريب، الترقية، المكافآت، العقاب. (زايد، 2006، ص159)

9-4- مجال الترقية: هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها العامل المادية منها أو المعنوية أو كليهما معا، وتشمل تغيير اللقب الوظيفي، وفي الغالب يترتب عليها الرواتب والغرض من الترقية هو تحقيق أهداف منها: التأكيد للعاملين بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين معدل ومستوى الأداء وبين الأجر والحافز، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل، وكذلك إستقطاب المتميزين في بيئة المنظمة لتعويض المتسربين من المنظمة، بما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها الأزمات. هناك أسلوبين للترقية الأول الأقدمية، فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي، والثاني الجدارة فالأكثر 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 أسلوب الجدارة.

9-5- مجال التدريب: يعد التدريب وسيلة يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية بالمنظمة للوصول إلى تحسين الأداء من خلال التعلم المنتظم الذي يوفره التدريب، ويعرف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة، ويرى أحد الباحثين بأن التدريب يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين، يزيد من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وبطبيعة الحال تختلف المتطلبات التدريبية تبعا لإختلاف الدور والمهام الذي يقوم كل عضو في المنظمة، إذ أن الجور المطلوب من أصحاب المراتب العليا، هو قيادة المنظمة نحو التقدم في المنافسة، وبالتالي تحتاج مهارات إستراتيجية، وإبداع وتعلم يساهم في تجنب أخطاء العمل قبل وقوعها، والتوجه نحو أساليب الجودة الشاملة.

9-6- مجال المكافأة: ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده ودوره في الإنتاج، والوقت الذي يستقطعه لصالح المنظمة، تشمل عوائد ذات أثر تحفيزي مباشر كالأجر ويقابل ذلك الأجر السلبي ويتمثل في العقاب في صورة حسم من الراتب، في حين النوع الثاني من العوائد يتمثل في الارتقاء بقدرات العامل ومستواه الوظيفي ويترتب عليها تحسن ملحوظ في العوائد ذات الأثر المباشر كزيادة نسبة الراتب، بحيث

أن كل مستوى وظيفي أعلى يقترب براتب أعلى، إذ يعتبر العائد وسيلة لتأمين وإشباع حاجات الإنسان للبقاء والسعادة. (جقيل، 2019، ص 85).

9-7- مجال العقاب: إن تعارض الأهداف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة، لأنه يعيق الأداء فيؤدي إلى تدني الإنتاجية ولتقادي ذلك لابد من حمل الموظف على الإذعان والطاعة، باللجوء إلى إتخاذ إجراءات عقابية تجاهه، هناك الكثير من أساليب العقاب تتراوح من توجيه اللوم أو الخصم من المكافآت إلى قرار إنهاء الخدمات وبطبيعة الحال فإن عقوبة إنهاء الخدمات من شأنها أن توفر للمنظمات المنافسة أو المنظومات المعادية فرصة لكي يستفيد منها العامل المنتهية خدماته، مما قد يؤدي إلى فقدان المنظمة تفوقها وتهتر هيبتها أمام العملاء والمتعاملين والمراقبين لأدائها. (السكرنة، 2008، ص 249).

عاشرا- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية: هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية، وسنقوم بالتعرف على أهم النظريات بالاعتماد على التصنيف الذي قدمه الباحث (Greenberg, 1987) ومن منظوري أبعاد العدالة التنظيمية تشمل: نظريات عدالة التوزيعات، نظريات عدالة الإجراءات، نظريات جمعت بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

10-1- نظريات عدالة التوزيع: صنف دراسة (greenberg,1987) نظريات عدالة التوزيع إلى نوعين أساسيين نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق وذلك على النحو التالي:

10-1-1- نظريات محتوى رد الفعل: تركز هذه النظريات على كيفية إستجابة وتفاعل الأفراد مع التوزيعات غير العادلة من المكافآت والموارد وتشمل على أربع نظريات فرعية:

10-1-1-1- نظرية العدالة (الإنصاف) (Stacy Adams): تمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، التي جاءت نتيجة لجهود بحثية قام بها أحد كبار الباحثين النفسيين Stacy Adams في شركة جنيرال إلكتريك في إحدى مدن ولاية نيويورك الأمريكية أثناء عقد الستينات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالته المعنونة " نحو فهم عدم المساواة " في مجلة " علم النفس غير الطبيعي الاجتماعي" في عددها الصادر عام 1963 وإعتمد في نظريته على التنافر أو اللا إنسجام الإدراكي) التي تؤكد أنه كلما كان الشعور بإنعدام العدالة كثيرا كلما أدى ذلك إلى زيادة التنافر أو عدم الإنسجام. (شقراي، 2020) وإرتبط تطور النظرية العدالة في أساسها وتجربتها باسم الكاتب والباحث (Adams,1963) وذلك أثناء عمله كباحث نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وأطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة

أو العدالة. ولقيت إهتمام كبير وإعتبرت أحد أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات (الطعامنة، الشاوي، 2011، ص11). وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه نحو تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وجوهر هذه النظرية هو أن الموظف في المؤسسة يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات) إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله الموظفين في الوظائف الشبيهة، وبالظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعوره بالرضا عن عمله حيث تتكون العوائد (المخرجات) من الأجر، المزايا، المنافع، المراكز، الترقية، الاعتراف وغيرها، أما مدخلات الموظف فتتشكل من (القدرات، الملكات، المهارات، الخصائص) التي يبذلها ويكرسها للعمل. (حريم، 2013، ص121) وشرح آدامز مفهوم العدالة في نظريته الخاصة بالمساواة، حيث يرى عدم الانصاف إذا كانت مدخلات الأفراد العاملين أكبر من المخرجات، على سبيل المثال إذا أظهروا العمل الجاد والحماس إتجاه المؤسسة، فقد يتوقعون التقدير والثناء وتحسين الراتب والمكافئات عند إنجاز عملهم، وهذا قد يؤدي بدوره إلى زيادة أدائهم في المؤسسة، على النقيض من ذلك قد يشعر الأفراد العاملون بالإحباط إذا كانت أعمالهم الشاقة قد تم تصنيفها بدرجة منخفضة وتعويضهم بدرجة أقل مما يجعلهم يقللون من مجهودهم بالإضافة إلى أدائهم. وعليه يكون إدراك الفرد الموظف لهذه العدالة من خلال أربع خطوات:

- تقييم الموظف الموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليه من مخرجات.

- يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة، ومخرجاتهم منها.

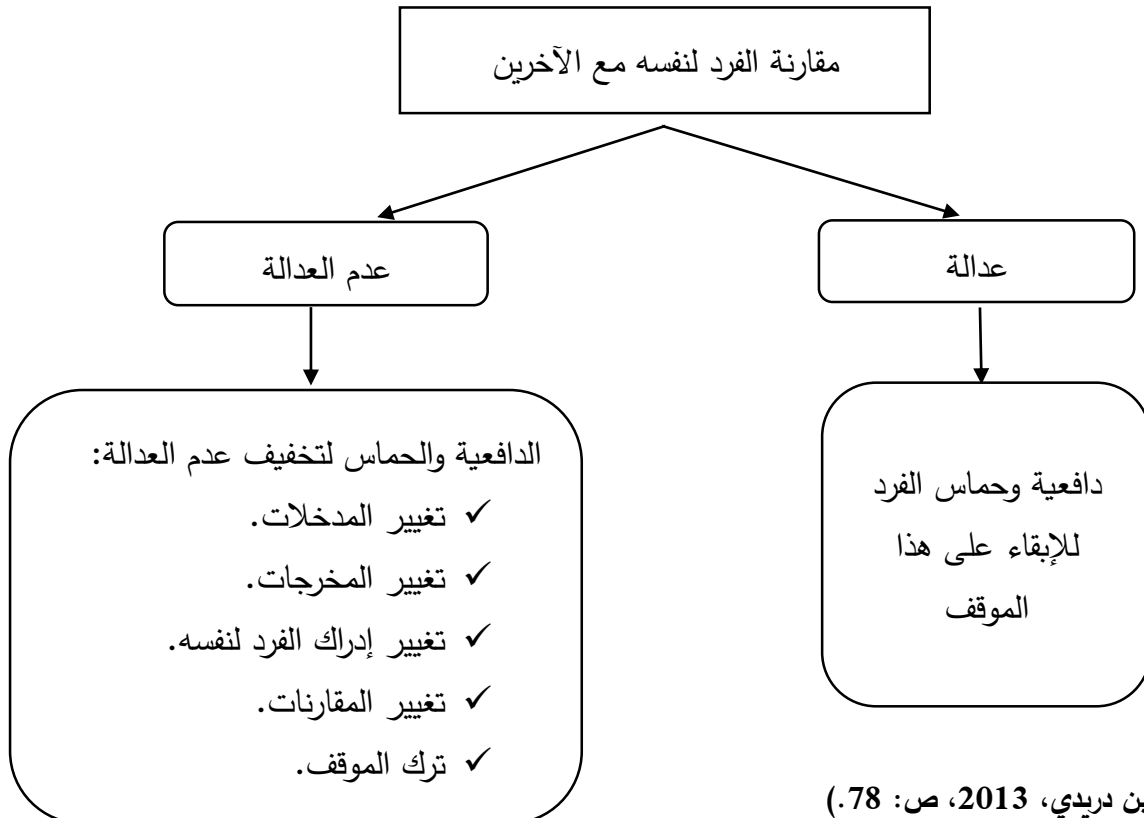
- يقارن الموظف نفسه مع الآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة، ومخرجاتهم منها.

- يقارن الموظف نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

- كنتيجة للمقارنة يميل الموظف إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة. (بن دريدي، 2013، ص77)

والعدالة تشير إلى ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمونه، كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء، فالعدالة وعدم المحاباة تؤدي إلى مشاعر الرضا والإرتياح. وقد حدد آدامز في هذا الإطار ست طرق يسلكها الموظفون لتخفيف الشعور بعدم العدالة والمساواة وهي:

- **تغيير المدخلات:** يمكن للفرد تغيير مداخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل مما يستحقه من الآخرين، من هنا يعتمد التقليل من مجهوده المبذول.
 - **تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
 - **تغيير الإدراك الذاتي:** قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فإنه لا الحصول على أكثر مما حصل عليه. (Bakhhi, & Kumar, & rani, 2009)
 - **تغيير الإدراك الآخر:** في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يحس بإنخفاض في مكافاته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبذله للآخرين لابد أن يكون أكثر مما يبدو عليه.
 - **تغيير محور المقارنة:** يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر خطأ أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى المدير.
 - **ترك الموقف:** كأن يطلب الفرد نقله من قسم إلى قسم آخر أو يترك العمل نهائيا من المؤسسة كل ذلك من أجل التخفيف من الشعور بعدم العدالة. (حريم، 2013، ص122). ويمكن التوضيح في المخطط التالي:
- الشكل رقم 07: الإستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.



المصدر: (بن دريدي، 2013، ص: 78).

يوضح الشكل السابق الإستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من عدمها، حيث يقوم الفرد بمقارنة المخرجات التي يحصل عليها مع المخرجات التي يحصل عليها زملاؤه في العمل، فإذا شعر الفرد بالعدالة فإنه يبقى على نفس الحماس لأداء العمل والإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فيكون الفرد أمام عدة إختيارات قد يقوم بتغيير المدخلات، أو تغيير المخرجات، أو تغيير إدراك الفرد لنفسه أو تغيير الإدراك للآخرين.

وللنظرية عدة إفتراضات إستند إليها كشرود على النحو التالي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الإرتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم.
- ومن التحفظات التي أثارها البعض حول النظرية:

- ❖ الموظفون يميلون في العدالة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الموظفين للشعور بعدم المساواة.
- ❖ تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- ❖ تغفل النظرية ردود الفعل إتجاه عدم المساواة فيما يتعلق بإتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين إتجاه نفس القدر من عدم المساواة وليس متشابهها. (محمود، 2011، ص242).

10-1-1-2- نظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الباحث (Blau, 1964) عام 1964 ويتناول مفهوم التبادل الاجتماعي التفاعلات الاجتماعية التي يواجهها العاملون داخل المنظمة، وتتعامل نظرية التبادل الاجتماعي مع كيفية تشكيل الناس للعلاقات مع المنظمة وكيفية التعامل مع السلطة في إطار هذه العلاقات. وقد بنيت هذه النظرية على الفرضيين التاليين:

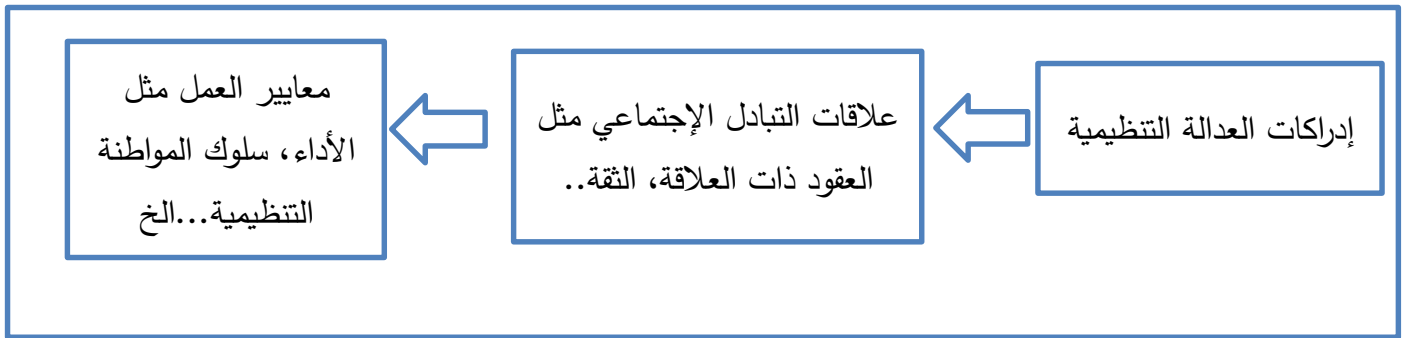
- طالما أن الإنسان مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فهو في حالة تفاعل أو تبادل إجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء

متبادل، بعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الآخر) مقابل إلتزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي. (الحرتسي، 2019، ص60)

- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراكه للعدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل.

وفي بداية التسعينات مع أعمال Organ حول سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أحرزت نظرية التبادل الاجتماعي نموها وأصبح ينظر للتبادل الاجتماعي على أنه " علاقة " الأمر الذي أدى إلى تسمية هذا التطور بنظرية التبادل الاجتماعي المعاصرة. (Bleau, 2017, pp 88,95.)

الشكل رقم 08: النموذج المعاصر لنظرية التبادل الاجتماعي.



Source : (cropanzano & all, p43)

10-1-1-3- نظرية الحرمان النسبي (Martin, 1986) relative deprivation:

الحرمان النسبي حالة يعيشها ضحية اللامساواة والحرمان شعور بعدم الرضا والإحساس بالظلم، ونظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة فكلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس مخرجاته 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 المكافآت كما يشعر الناس بالسخط حينما يرون أنهم يستحقون أكثر مما أعطي لهم، ويشعرون بالظلم عندما تتعمق لديهم فكرة أن الأوضاع الحالية جائزة. وهناك فرق بين حرمان الأنانية egoistical deprivation وحرمان الزمالة fraternal deprivation، فحرمان الأنانية يحدث عندما يشعر الفرد أنه محروم مقارنة مع أعضاء

آخرين في مجموعته، أما حرمان الزمالة فيحدث عندما يشعر الفرد أن مجموعته محرومة مقارنة بمجموعات أخرى والفرد الذي يشعر بحرمان مزدوج يشعر بحرمان الأنانية وحرمان الزمالة. ويعرف (gurr,1986) الحرمان بأنه إدراك الناس الاختلاف بين توقعاتهم القيمية وقدراتهم " بين الطيب الذي يستحقونه وبين الواقع الذي يعيشونه " ويهتم نموذج Gurr عن الحرمان بالنظم السياسية فقط، ويشير إلى نوعين من الحرمان:

- **حرمان الطموح aspirational deprivation**: يحدث عندما تزداد التوقعات المستحقة عن القدرات الفعلية للوفاء بهذه التوقعات.

- **حرمان القلة decremental deprivation**: يحدث عندما تظل توقعات الفرد ثابتة على مر الأيام في حين تتناقض قدراته الواقعية.

وهناك شروط عديدة لحدوث الحرمان النسبي:

- أن الفرد يرغب في الحصول على شيء ما.

- لا بد أن يرى الفرد شخصا آخر يمتلك هذا الشيء الذي يرغب في الحصول عليه.

- شعور الفرد بأنه يستحق ذلك الشيء.

- فقدان الإحساس بالمسؤولية في حالة الفشل في الحصول على هذا الشيء. (الهنداوي، 2012، ص161).

10-1-1-4- نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية **equity sensitivity theory**:

قدم (Houseman et. Al,1987) منظورا جديدا لعدالة التوزيعات حيث تم تقسيم الأفراد إلى ثلاث أنماط طبقا لحساسيتهم للعدالة :

- **الأشخاص الخيرين أو الذين لديهم نزعة إلى الخير benevolents**: هم مجموعة من الأفراد العطاءين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين، وينشأ لديهم عدم الرضا عندما تتساوى مساهماتهم مع تلك العوائد أو تقل عنها. وعلى الرغم من عدم وجود إتفاق كامل بين علماء النفس حول فكرة الخيرية. فإن الأشخاص الذين تتوافر لديهم النزعة إلى الخير ويظهرون ميلا واضحا نحو العطاء في الوقت الذي لا ينتظرون فيه الكثير مقابل هذا العطاء، كما أن وجود ما يسمى بالصحة أو الاستيقاظ العاطفي **empathique arousal** لدى الفرد يدفعه إلى السلوك الخيري.

- الحساسون للعدالة **equity sensitivity** : حيث يشعر هؤلاء بأقصى درجات الرضا عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، وفي حالة الشعور بوجود زيادة في العوائد على ما يستحقونه مقابل ما يقدم من جهود وإسهامات، فإنه يفترض نظريا الشعور بالذنب وعند البعض الشعور بالرضا ويفترض في حالة نقص تلك العوائد وبالتالي فإنه إذا أدرك هؤلاء الأفراد ظروف عدم العدالة فإنه يتم التحرك في أحد اتجاهين هما:

- زيادة المخرجات أو تخفيض المدخلات في حالة الشعور بالغضب.

- تخفيض المخرجات أو زيادة المدخلات في حالة الشعور بالذنب.

- **الذاتيون أو الأنانيون entitleds**: الذاتيون أو الموجهون بالأنأ هم الأشخاص لديهم شعور قوي بأن العالم يجب أن يكون لهم، وأنه أيا كان ما يحصلون عليه من عوائد فهم من حقهم. فالذاتي وحده هو الكائن الدائن والعالم كله مدين له، كما أن لديهم بعض الصفات والخصائص المميزة مثل: نسبة الذكاء والطموح والأشخاص الذاتيون يشعرون بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاتهم عن مدخلاتهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعون دائما للحصول على مزيد من الفوائد من الغير، بحيث يفوق ما يقدمونه لهم من إلتزامات في علاقة التبادل الاجتماعي. (محمد، 2015، ص، ص30، 31).

10-1-2- نظريات محتوى رد الفعل المسبق: تركز هذه النظريات على كيفية تحقيق الأفراد لتوزيع النواتج بصورة عادلة وتشمل نموذج حكم العدالة، ونظرية دافعية العدالة:

10-1-2-1- نظرية تقييم العدالة (Leventhal, al,1976) (justice judgement model)

يبني نموذج حكم العدالة على أن مدركات التابعين لعدالة التوزيع هي دالة في قرارات القادة، أو في تقييم القادة لدرجة عدالة التوزيع التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة، حيث أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات عدالة التوزيع قد يدفع التابعين لبذل الجهد. لقد إعتد نموذج حكم العدالة على دراسة عدالة التوزيع من منظور الفرد الذي يصنع التوزيع على عكس الذي يتلقى التوزيع (منظور نظرية العدالة). فطبقا لنظرية العدالة Adams يدرك الفرد حالة العدالة عندما تكون المكافآت التي يحصل عليها متناسبة مع المساهمات التي يقدمها وبناء عليه، فإن إدراك الفرد للعدالة يتأثر بواسطة قاعدة المساهمات contribution التي تقرر أن الأفراد الذين يؤدون عملا أفضل يجب أن يحصلوا على نواتج أعلى، بمعنى آخر أن نظرية العدالة كانت تقر قاعدة واحدة للعدالة هي قاعدة المساهمة فقط،

وهو ما إنتقد في نموذج حكم العدالة بشدة حيث أكد هذا النموذج على أهمية وجود معايير مختلفة للتوزيع تحدد المحكات التي من خلالها تتحدد عدالة توزيع النواتج. وتوجد ثلاث قواعد لعدالة التوزيع وهي:

- قاعدة المساهمات **contribution Rule**: تهدف قرارات التوزيع إلى تحقيق مستويات إنتاجية عالية.
- قاعدة الحاجات **Need Rule**: تهدف قرارات التوزيع إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الفردية.
- قاعدة المساواة **equality Rule**: تهدف قرارات التوزيع هنا إلى المحافظة على الإنسجام، والتوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

ويضع نموذج حكم العدالة أربع مراحل متتالية يقيم الفرد من خلالها عدالة النواتج وهي:

- المرحلة الأولى (الترجيح): يقرر الفرد أي قواعد العدالة يتم إستخدامها وكمية الوزن المعطى لها، أي (الأهمية التي يعطيها لكل قاعدة)
- المرحلة الثانية (التقدير الأولي): يقدر حجم النواتج التي يستحقها وأنواعها طبقا لكل قاعدة من قواعد العدالة " تقدير تمهيدي ".
- المرحلة الثالثة (مزيج القواعد): تجمع النواتج المستحقة على أساس كل قاعدة في التقدير النهائي " تجميع أو توحيد القاعدة ".
- المرحلة الرابعة (تقييم النتائج): تقيم النواتج الفعلية التي حصل عليها من خلال المقارنة بين ما حصل عليه فعلا وما كان يستحقه في تقييم النواتج.

وحسب نموذج تقييم العدالة يقوم الأفراد بتقييم إجراءات التوزيع التي يستخدمها صناع القرار إستنادا إلى الموقف بشكل إختياري، وبالتالي قد تتغير المعايير الأساسية لتقييم النزاهة في مواقف مختلفة على سبيل المثال: من شأن توزيع المكافآت العادلة أن تزيد من سلوكيات العمل الإيجابية للفرد إلى الحد الأقصى مثل أداء العمل على المدى الطويل، في حين أن تكافؤ الفرص قد يعزز مستوى عال من الرضا والانسجام والتضامن بين أعضاء الجماعة، وركز leventhal في بحثه حول العدالة نحو التوزيع ودور الموزع، وهو ما أثار أسئلة أساسية حول دور الموزع في مسائل العدالة التوزيعية. (الزهيري، 2018، ص107).

10-1-2-2- نظرية دافعية العدالة (Lerner,1977) (justice motive theory)

يقترح ليرنر أن تعظيم مدركات التابعين لعدالة التوزيع هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد وقد كان دائما يردد عبارة " الاعتقاد في عالم عادل " يؤثر في تقييم العدالة. وأوضحت هذه النظرية أن هناك أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت على النحو التالي:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.

- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الاسهامات.

- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الاسهامات.

- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات. (معمر، 2014، ص 85).

ويرى Lerner أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

وقد حلل (Ball, et.al,1994) تأثير الاعتقاد في عالم متغير **belief in Just world (bjw)** ومدى تأثيرها في عدالة الأحكام، ووجدوا أن المرؤوسين الذين يعتقدون بشدة في عالم عادل يرون أن العقوبة عادلة إجرائيا أكثر منها توزيعيا، وهؤلاء المرؤوسين كانوا يعبرون عن ثقتهم ورضائهم عن المشرفين والتزامهم القوي في المنظمة، وأن القليل منهم الذي يترك العمل بالمنظمة. (الزهيري، 2018، ص 108)

10-2- النظريات التي تناولت عدالة الإجراءات: بالاعتماد على آراء (greenberg,1987) فقد صنف

نظريات عدالة الإجراءات إلى نظريات عمليات رد الفعل، ونظريات عمليات الفعل المسبق وأوضح أن الاختلاف بين الصنفين يكمن في أن نظريات عمليات رد الفعل تركز على إجراءات حل النزاع، في حين أن نظريات عمليات الفعل المسبق فتركز على إجراءات التوزيع. وذلك على النحو التالي:

10-2-1- نظريات عمليات رد الفعل réactive process théories:

10-1-2-1- نظرية نموذج رقابة العملية process control model:

تعتبر نظرية (Thibaut & Walker,1995) في مجال عدالة الإجراءات بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل أو علاج النزاع. إن هذه النظرية تتضمن نمطين من مدخلات القرار وهما:

- التحكم في العملية **process control**: تشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج النزاعات (مرحلة ما قبل صنع القرار).
 - التحكم في القرار **décision control**: تشير إلى قدرة الفرد على الإختيار في أن يكون له كلمة أو تأثير على القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).
- وقد طبقت هذه النظرية في كل من الأوضاع القانونية وغير القانونية مثل الأوضاع الإدارية والتنظيمية.
- (Thibaut et Walker ,1995, p128.)

10-2-2- نظريات عمليات الفعل المسبق (المبادر) **proactive process théories**

10-2-2-1- نظرية تفضيل التوزيع **allocation préférence theory**: تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي قدمها كل من (leventhal, karuza & fry's, 1980) هي بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل المبادر، تعد هذه النظرية تطويرا لنظرية تقييم العدالة، وأن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من إرتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية إذا كان من شأنها تحقيق أهداف الأفراد، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والانصاف بصفة عامة، وحدد leventhal سبعة عناصر من الإجراءات التوزيعية التي ربما تؤدي إلى تحقيق العدالة:

- إختيار وكلاء صنع القرار.
- تحديد قواعد أساسية لتقييم الأفراد المحتمل تلقيهم المكافآت.
- تجميع معلومات عن الأفراد المحتمل أن يتلقوا المكافآت.
- تحديد هيكل عملية القرار.
- إقامة إجراءات وقائية لمراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
- وضع الإجراءات الجذابة التي تمكن الأفراد غير الراضين من تحقيق التعويض والانصاف.
- وضع الآليات لتغيير الإجراءات التوزيعية التي ربما تكون غير عادلة. (Cropanzano,2009, p195.)

10-2-2-2- نظرية النماذج model theory: طور (Lind & tyler, 1988, 1992) ثلاث نماذج لشرح عدالة الإجراءات ببعديها (الإجراءات الرسمية، وعدالة التعامل) وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة:

- نموذج المصلحة الذاتية self – interest model: يركز هذا النموذج على إفتراض أن الأفراد يحاولون تغطية مكاسبهم الشخصية عندما يتفاعلون مع الآخرين ويؤكد هذا النموذج أن الاهتمام بالإجراءات تكون ذات قيمة طالما أنها تؤدي إلى نواتج مرغوبة، أي عندها تعزيز المصلحة الذاتية للفرد. ويقترح هذا النموذج ما يلي:

- أن الإجراءات تستخدم بوصفها وسائل، أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.

- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج. (Tyler et Lind, 1992, pp 138,140)

- نموذج قيمة الجماعة group value model: يعتبر استكمالا لنموذج المصلحة الذاتية، فالأفراد في الجماعات يكونون أكثر ميلا لوضع مصالحهم الذاتية جانبا، وينصرفون بالطريقة التي تساعد كل أعضاء الجماعة. ويفترض نموذج قيمة الجماعة أن الناس تقدر أهمية العلاقات مع الجماعات على المدى الطويل سواء كانوا يعملون في جماعات صغيرة أو منظمات كبيرة، وهذا يجعلهم يهتمون بالإجراءات التي تزيد من تماسك المجموعة إن هذا النموذج يؤكد أن الجماعات أكثر أهمية من المكافآت المادية، فالانتماء إلى الجماعة هو أيضا وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية وتقدير الذات، وكذلك يعي الناس أهمية وضعهم داخل الجماعة لأن ذلك يقدم لهم المكافآت الاجتماعية القيمة. فاذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فانهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة.

- نموذج علاقات السلطة في الجماعة **relational modèle autorité in group**: يعد هذا النموذج صورة معدلة لنموذج قيمة الجماعة ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين لعدالة الإجراءات وهي:

- **الثقة trust**: حيث يمكن قياس صاحب السلطة الجدير بالثقة من خلال نزاهته وأخلاقياته، فإذا كان صاحب السلطة يتصرف بنزاهة، ويأخذ في حسابه حاجات وتطلعات الأفراد فإنه يمكن الوثوق به.

- **الحيادية neutralité**: يتم الحكم على حيادية صاحب السلطة من خلال عدم تحيز الشخص في صنع القرار وإستخدامه للحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

- **السمعة الحسنة standing**: تشير إلى تقدير المكانة التي يعطيها الأفراد لأصحاب السلطة الذي يعاملهم بكرامة وأدب وإحترام لحقوقهم. (الزهيري، 2018، ص، ص 110، 111).

3 - نظريات عدالة التعاملات:

3-1- نظرية التعامل (Chan,2000) : والتي تؤكد أن عدالة التعامل تحتوي على

الحساسية الشخصية: تشير إلى المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين.

التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: تشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة توزع عليهم. (فاضل، 2019، ص46).

4- النظريات التي جمعت بين عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

4-1- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية **the original theory of referent cognitions**:

قدم هذه النظرية (folger et Al ,1983) والعنصر الأساسي فيها هو التفكير التخيلي بشأن المخرجات والإجراءات المرجعية، فالفرد يقوم بتفكير تخيلي تصوري لكل من المخرجات المرجعية، والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات) من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية ويمثل الإدراك المبني على المرجعية أوضاع بديلة ممكنة التخيل تختلف عن الأوضاع الفعلية للشخص، وقد إستخدم فولجر مصطلح التبرير في هذه النظرية للإشارة إلى الأسباب والأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن إستخدام إجراءات معينة لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على مدى منطقيته وإقتناع الفرد به، فالناس تكون أكثر ميلا للإحساس بعدم الرضا عندما يعتبرون أن النواتج المتخيلة أو المتصورة أكثر جاذبية من الواقع الفعلي الكائن، ويصبح الأفراد على وعي

بالبدائل عندما يحصل الآخرون على مكافئات تختلف عما يحصلون عليه. لأن النواتج المرجعية يتم مقارنتها بالنواتج الفعلية يفكر الناس فيما ينبغي أن يحصلوا عليه، وبصرف النظر عن كون القاعدة التوزيعية المنتهكة هي المساهمة أو التكافؤ أو الحاجة، فالناس تميل للشعور بالاستياء، وبغض النظر عن نوع القاعدة المنتهكة فإن الأساس هو أن ما حدث ما كان ينبغي أن يحدث وفقاً لتصور الفرد ونظرية المدركات المرجعية تؤكد على توزيع النتائج وعلى الإجراءات فإنها تقدم تكاملاً لعدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات ولا بد من توفر ثلاث شروط أساسية لحدوث الإدراك المرجعي:

- النواتج لا بد أن تكون أقل من المستوى المطلوب.
- أن يكون هناك إستثارة للفكر بأن النواتج المتحصل عليها لا بد أن تكون على المسؤول المرغوب.
- عدم وجود تبرير كاف عن السبب في النواتج الفعلية أقل من النواتج المستحقة.

4-2- نظرية المدركات المرجعية المعدلة the revised version of référence cognition:

طور هذه النظرية (folger, 1983) نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التفاعل حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من عدالة الإجراءات وعدالة التفاعل، إن عناصر عدالة الإجراءات وعدالة التفاعل، إن عناصر عدالة الإجراءات (التحكم في العملية، التحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صياغة القرار، أما عناصر عدالة التفاعل (الحساسية الشخصية والتفسيرات الاجتماعية) فتحدث بعد صناعة القرار، وبناء على ذلك فعناصر عدالة التفاعل تحدث في وقت مختلف عن عناصر عدالة الإجراءات. كما قررت النظرية أربع مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التفاعل وهي: الأمانة - الكياسة والمجاملة إحترام حقوق الغير - التغذية المرتدة العكسية. وشعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة، وبالتالي فإن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد. فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة أشكال السلوكيات البناءة كافة وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع المخرجات والمزايا والمكافئات.
- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.

- الالتزامات الخلقية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات مهمة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن إحترام آدميته.

4-3- نظرية المحاسبة الأخلاقية (moral accountability theory):

قدم هذه النظرية كل من (folger & cropanzano, 1998) أن هذه النظرية عادلة لأنها تشتمل على العديد من نظريات العدالة مثل: نظرية العدالة، نموذج القيم الجماعية، نموذج علاقات السلطة في الجماعة، ونظرية المدركات المرجعية. وهذه النظرية ترى أن عوامل الإمكان أو القدرة وعوامل الوجود يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة، وبالتالي فعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته: فإننا ننظر إلى:

- عامل الإمكانية: هل هناك بدائل أخرى وقد تم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة.

- عامل الوجوب: هل هذا التصرف أخلاقي أم لا.

4-4- نظرية الإنصاف fiarness theory: قدم هذه النظرية (cropanzano et. Al, 2001)

وترجع جذور هذه النظرية إلى نظرية المدركات المرجعية. وقد إقترحت بوصفها نظرية تجمع بين عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات فهي تبحث عن دور النواتج والإجراءات عند صياغة الأحكام العادلة وترى نظرية المدركات المرجعية أن الشعور بالظلم ينشأ عندما يعتقد الفرد أنه كان من الأفضل تطبيق إجراء بديل يؤدي إلى نتائج أفضل. ومع أن هذه النظرية تلقي الضوء على الشروط الضرورية لنشأة الإحساس بالظلم، لكنها تغفل في تفسير العملية التي بمقتضاها تصدر أحكام المسؤولية، وتختلف نظرية الإنصاف عن نظرية المدركات المرجعية في أنها تضم المحاسبة عن أحكام العدالة، وهذه النظرية تؤكد على أن إدراك الظلم يحدث عندما يلقي الفرد على شخص آخر مسؤولية موقف ويرى فيه الفرد ما يهدده وهناك ثلاث شروط لحدوث الظلم:

- وجود إحالة غير ملائمة يتم فيه إلقاء مسؤولية هذه الحالة على أحد الأطراف.

- إن هذه الحالة غير ملائمة نتيجة عمل إختياري لأحد الأطراف وثبت فيه مسؤوليته.

- العمل الضار الذي تسبب في الحالة غير الملائمة لابد أن يخالف مبدأ أخلاقيا لدى الأفراد. (الزهيري،

2018، ص، ص 111، 114).

بالضرورة يمكن القول من وجهة النظر إنه أسهمت مجمل النظريات في فهم وبلورة مفهوم العدالة التنظيمية حيث نجد أن نظريات عدالة التوزيع فيما يخص نظريات محتوى رد الفعل منها نظرية العدالة (آدامز) التي فسرت مستوى شعور الموظف بالعدالة وإدراكه للمدخلات والمخرجات من خلال مقارنة نسبة مدخلاته ومخرجاته ومقارنة تلك القيمة مع موظف آخر من نفس الوظيفة والمؤسسة، وركزت نظرية التبادل الاجتماعي (بلو) على إحساس الفرد بالعدالة أو عدم العدالة بناء على علاقة التبادل الاجتماعي، وأشارت نظرية الحرمان النسبي (مارتن) أن إدراك حالة عدم العدالة من طرف الفرد والجماعة في المقارنات الاجتماعية ينتج عنه شعور الفرد بالحرمان الفردي، وشعور الجماعة بالحرمان الجماعي، وبالضرورة فإن نظرية حساسية العدالة حوسمان فسرت أن الأفراد يختلفون في درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، أما نظريات محتوى رد الفعل المسبق منها نظرية تقييم العدالة (ليفنثال) فتركز على تقييم الفرد للعدالة في توزيع المخرجات، وأما نظرية دافعية العدالة (ليرنر) ركزت على الطريقة المثلى في توزيع المخرجات. ومن زاوية أخرى تأتي نظريات عدالة الإجراءات فيما يخص نظريات عمليات رد الفعل منها نظرية رقابة العملية (ثيوت والكر) التي فسرت دور الفرد في مرحلة حل النزاع والصراع وإدراك الفرد عدالة المخرجات لنتائج القرار، أما نظريات عمليات الفعل المسبق المبادر منها نظرية تفضيل التوزيع (ليفنثال) التي فسرت قرارات التوزيع وفقا لتطبيق قواعد الباحث ليفنثال، ونظرية النماذج (ليند وتايلر) التي طورت ثلاث نماذج يفسر كل نموذج بدوره تقييم ادراكات الفرد والجماعة لعدالة القرار ورد فعلهم الناتج عند إتخاذ القرارات الوظيفية. وفضلا على ذلك فإن نظريات عدالة التعاملات للباحث شان نوهت لجودة عدالة المعاملة والتبريرات المقدمة في مرحلة اتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق عالجت مختلف النظريات عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وفق رؤى تصور واحد فالنظرية التقليدية للمدركات المرجعية (فولجر) التي فسرت تقييم توزيع المخرجات من طرف الفرد وإدراكه عدالة الإجراءات بناء على عدالة التعاملات التنظيمية الجيدة والتبرير عند إتخاذ القرار، أما نظرية المدركات المرجعية المعدلة (فولجر) فسرت عدالة القرار وقدرة الفرد على التحكم في العملية و التحكم القرار ومعاملة الفرد وتقديم التبرير عند اتخاذ القرار، وأشارت نظرية المحاسبة الأخلاقية (فولجر وكروبانزانو) إلى السمات الأخلاقية للمحاسبة الاجتماعية، ولا سيما أن نظرية الانصاف (كروبانزانو) فسرت شعور الفرد بالظلم فيما يتعلق بجانب عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات نظام المحاسبة عن العدالة. ونرى أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء مكملًا لهذه النظريات ويعتمد بشكل أساسي على المقارنة.

جدول رقم 02: نظريات العدالة التنظيمية

نظريات العدالة التنظيمية		
نظرية العدالة والمساواة آدامز (Adams,1963)	نظريات محتوى رد الفعل	نظريات عدالة التوزيع
نظرية التبادل الاجتماعي بلو (blau,1964)		
نظرية حساسية العدالة حوسمان (Houseman Et al,1987)		
نظرية الحرمان النسبي مارتن (Martin,1986)		
نظرية تقييم العدالة ليفنثال (Leventhal Et al,1976)	نظريات محتوى رد الفعل المسبق	نظريات عدالة الإجراءات
نظرية دافعية العدالة ليرنر (Lerner,1977)		
نظرية رقابة العملية ثيبوت والكر (Thibaut & Walker,1995)	نظريات عمليات رد الفعل	
نظرية تفضيل التوزيع ليفنثال (Leventhal,karuza,1980)	نظريات عمليات رد الفعل المسبق	
نظرية النماذج ليند وتايلر (Lind & tyler,1988)		
نظرية التعامل شان (Chan,2000)		نظريات عدالة التعاملات
نظرية التقليدية للمدركات المرجعية فولجر (Folger et Al ,1983)		نظريات عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات
نظرية المدركات المرجعية المعدلة (Folger,1993)		
نظرية المحاسبة الأخلاقية (Folger & cropanzano, 1998)		

نظرية الانصاف كروبانزانو
(Cropanzano et Al,
2001)

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

حادي عشر - العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية: هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة وفيما يلي شرح لهذه العوامل.

11-1- البيئة الداخلية للمؤسسة: تعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، وإختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد في إختلاف قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لإستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. (الغالي وإدريس، 2007، ص283).

ومن جهة يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقاتها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب في تطبيق العدالة التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للموظفين، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على إحساس الموظفين وإدراكهم للعدالة التنظيمية. (الأسمرى، 2013، ص26). ومن بين عوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة على العدالة التنظيمية نذكر:

11-1-1- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، ويقصد به الوعاء الذي يتم من خلاله أداء الوظائف في ظل علاقات محددة ومنظمة للسلطة، وشبكة إتصالات تسمح بتدفق المعلومات اللازمة في جميع الاتجاهات وتقوم الإدارة في المؤسسة الجديدة أو المؤسسة القائمة بالفعل بتصميم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والذي يجب أن يتلائم مع ظروف وإمكانات هذه المؤسسة. (الأسمرى، 2013، ص 26). وفي هذا المقام وجود بعض التصورات النظرية التي أشارت إلى إحتمال وجود تأثير للهيكل التنظيمي في مدركات الموظفين للعدالة التنظيمية، إقترحت أن إحساس الموظفين بالعدالة يرتبط جزئيا بنمط الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فعلى سبيل المثال إقترح (greenberg, 1993) بأن الطريقة المستخدمة في بناء الهيكل التنظيمي ذاتها يمكن أن تؤدي تلقائيا إلى ظهور أو غياب مدركات

الموظفين لعدالة الإجراءات والتوزيعات، وبذلك فإن الخصائص الهيكلية للمؤسسات: مثل القواعد، العلاقات التنظيمية، المشاركة وغيرها من السمات التي يمكن أن تلعب دورا في تشكيل مدركات العدالة التنظيمية، ذلك أنه في ضوء القواعد الإجرائية التي يضمها الهيكل التنظيمي يتم الحكم على مدى توفر العدالة داخل المؤسسة. (إدريس، 2007، ص 338).

إضافة إلى ما سبق فإن الهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية من خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية منها على سبيل المثال:

✓ درجة الرسمية (الإعتماد على اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل والعمالة)

✓ درجة التخصص في أداء الأعمال.

✓ نطاق الاشراف على الموظفين.

✓ درجة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات.

✓ نمط الاتصالات التنظيمية بين وحدات المؤسسة.

✓ نمط تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

✓ تسلسل السلطة التنظيمية وأماكن تركزها. (زايد، 2006، ص 71).

11-1-2- الإستقطاب: هو البحث عن الموظفين البحث عن الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المؤسسة المبذول للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها ومن البديهي أنه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية فإنه يتعين على المؤسسة أن تعمل بجهد ونشاط على إستقطاب موظفين جدد. (غربي وآخرون، 2007، ص 79). وتتمثل مصادر الإستقطاب فيما يلي:

11-1-2-1- الاستقطاب الداخلي: تنطوي مصادر الإستقطاب الداخلية، على إتاحة الفرصة للموظفين بداخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة، وتعتمد هذه المصادر على ما يسمى المستودع المهاري ويعبر عن قاعدة بيانات متكاملة بالمؤسسة، والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكاملة، وأيضا بيانات كل الموظفين الموجودين بالمؤسسة من حيث

السن والخبرة والقدرة والمهارة وغير ذلك من البيانات التي تحدد خريطة الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق الترقية أو النقل.

11-1-2-2- الاستقطاب الخارجي: يتمثل في المصادر التي تمد المؤسسة بإحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المؤسسة، وتلجأ المؤسسة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجزها عن التلبية المناسبة، ومن أهم هذه المصادر: الطلبات الشخصية، الإعلان، وكالات التوظيف. (حجازي، 2007، ص140)

إن إتباع المؤسسة لأسلوب الإستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين بإهتمام المؤسسة وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي، وبما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية ولكن المغالاة في الإعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى إنخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم. (الأسمرى، 2013، ص28).

11-1-3- تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث تثبت منذ القدم وجود فروق وإختلافات جوهرية بين الموظفين في المؤسسة ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الموظف وحجم عمله وأدائه وكذلك إستمراره بالمؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء موظفيها. ومن الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع إعتبرات العدالة التنظيمية:

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

✓ وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات الموظفين من تقديرات تقييم الأداء.

✓ تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع رؤوسهم لتحديد

مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود. (الأسمرى، 2013، ص 29).

11-1-4- التدريب: يعد من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطه بالموارد البشري الذي يعد من أهم أصول المؤسسات المعاصرة، حيث بات شريكا إستراتيجيا في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة، وأن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة التنظيمية، ويزيد إحساسهم بعدم العدالة التنظيمية خاصة نتيجة

الممارسات غير العادلة في مجال التدريب والتي يمكن أن تتضمن كل أو بعض الواقف التالية:

- التخلص المؤقت من الموظفين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- قصر الإشتراك في البرامج المتميزة (سفر للخارج وبدلات سفر ممتعة) على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي.

- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.

- إعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطاً أساسياً للترقية.

- عدم رغبة إدارة المؤسسة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي إكتسبها الفرد في برنامج تدريبي معين. (العزاوي وجواد، ص224).

11-1-5- القيادة الإدارية: تتمثل القيادة الإدارية في قدرات القائد على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

11-1-6- القيم التنظيمية: هي تلك المبادئ التي تتبناها الإدارة ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي إنعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المؤسسة وتعمل في ضوءها، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها. فالعدالة التنظيمية مرتبطة بادراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين فهي مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراكه للعدالة التنظيمية. (عورة، 2021، ص87)

11-1-7- الشفافية: وهي إمكانية الحصول على المعلومات بشكل واضح وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وعدم إنحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم. إذ تعتبر الشفافية والافصاح عن المبادئ العامة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. (الأسمرى، 2013، ص30).

11-2- البيئية الخارجية للمؤسسة: تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين رئيسيين من البيئات الفرعية وهما بيئة المهام والبيئة العامة، فبيئة المهام هي البيئة المباشرة أو الجزئية وتشمل كل من العملاء والمنافسين والموردين والموزعين بالإضافة إلى الموارد البشرية في البيئة الخارجية والذي تعتمد عليهم المؤسسة في القيام بأنشطتها أما البيئة العامة فهي مجموعة الأبعاد أو القوى العامة أو غير المباشرة التي تغلف محيط المؤسسة، ومثل هذه القوى قد لا ترتبط بالضرورة بجميع المؤسسات أو بنوعيات محددة منها، وتشمل البيئة الكلية أو العامة لغالبية المؤسسات كل من القوى الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، التشريعية. (إدريس، 2007، ص140). وفيما يلي تأثير متغيرات البيئة العامة على إدراك العدالة التنظيمية:

11-2-1- القوى السياسية والقانونية: القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى في تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، كالعناية بنمو القطاع الخاص، أو تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة. (مساعدة، 2013، ص137). وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالقوى السياسية تعمل على خلق المناخ المستقر من خلال الجهود التي تبذلها لسن القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، والقوانين التي تحمي مصالح الموظفين. (زايد، 2006، ص110)

11-2-2- القوى الاقتصادية: تتمثل القوى الاقتصادية في بيئة المؤسسات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة ومثانة النظام الاقتصادي العام التي تمارس الدولة نشاطها في إطاره، من أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم ومعدلات البطالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة. حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية على إدراك العدالة التنظيمية فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو إقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى لإعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس الموظفين بالعدالة. (إدريس، 2007، ص140)

11-2-3- القوى الاجتماعية: تضم العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة الأعراف، التقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، مستوى التعليم، النظرة للمرأة العاملة، وهذه تؤثر على أشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي. ومن بين المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد:

مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال، فالعدالة السائدة في المجتمع، الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المؤسسات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على نظم العدالة في المؤسسات. (سعدون، 2020، ص52)

11-2-4- القوى التكنولوجية: إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية، والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، وبصفة عامة فإن للتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المؤسسة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات علة نوعية العمالة. (مساعدة، 2013، ص، ص 135، 136).

ثاني عشر - آثار سلوك العدالة التنظيمية:

12-1- الآثار الإيجابية للعدالة التنظيمية: إن توفر العدالة التنظيمية في المؤسسة ينتج عنه آثار إيجابية منها:

12-1-1- الثقة التنظيمية: تعرف على أنها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مفصلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، الرؤساء، نظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، تعد الثقة التنظيمية الحل الأساسي في العديد من المشكلات التنظيمية، حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات، الأفكار، المشاعر، زيادة الانفتاح، التأثير في الآخرين، الاعتماد المتبادل، زيادة التعاطف والتعاون، القدرة على إحداث التغيير التعلم والابتكار التنظيمي، الحد من الضغوطات وحل النزاعات. (الرشدي وسلامة، 2015، ص138).

12-1-2- سلوك المواطنة التنظيمية: قد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك أن إحساس العاملين بالعدالة والانصاف تولد لديه شعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء والمرؤوسين، يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه العامل إتجاه منظمته والعكس صحيح. (الطبولي، وكريم، 2015، ص70).

12-1-3- الولاء التنظيمي: يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأنه جزء لا يتجزأ منها، أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. إن إدراك العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفع للاندماج في العمل وعلى تبني قيم المنظمة حيث شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وقد يكون هذا الشيء عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات أو التقويم، كما يؤدي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة دافعية العمل، وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي. (غنيم، 2007، ص34).

12-2- الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية: إن غياب العدالة التنظيمية ينعكس سلباً على كل من العامل والمنظمة على حد سواء، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة تظهر العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وإنخفاض الالتزام التنظيمي، وانتشار بعض السلوكيات غير الأخلاقية بين أوساط العاملين وفي مقدمتها الفساد الإداري.

12-2-1- بالنسبة لعدالة التوزيعات: إن إنخفاض مدركات العاملين بعد عدالة التوزيعات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: نقص الرضا الوظيفي، إنخفاض الولاء التنظيمي، إنخفاض الرضا عن الأجر، زيادة الضغوط الوظيفية والتوتر المهني، إنخفاض جودة العمل، نقص التعاون مع الزملاء، إنخفاض كمية الأداء الوظيفي، زيادة السرقة والتخريب في مكان العمل. (زويدي، 2015، ص378).

12-2-2- بالنسبة لعدالة الإجراءات: فقد ينتج عن الإجراءات الرسمية غير العادلة العديد من التبعات السلبية:

صناعة قرارات غير عادلة، فقدان الثقة بالزملاء والرؤساء، سوء عملية إختيار الموظفين، غياب الولاء التنظيمي، إنخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة النزوع لترك العمل. (درة، 2008، ص58).

في هذا السياق بينت الأدلة التجريبية أن كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات لها آثار متباينة على النتائج التنظيمية، حيث أن عدالة التوزيع ترتبط بقوة مع سلوكيات معينة مثل الرضا عن الأجر والرضا الوظيفي، كما أن عدالة الإجراءات هي الأخرى ترتبط وبصورة قوية مع السلوكيات العامة مثل الالتزام التنظيمي فقد وجد **folger and kovenski** أن الإجراءات المستخدمة في تحديد الأجور تساهم بشكل فريد في إثراء عوامل الالتزام التنظيمي والثقة في المشرف، في حين أن تصور عدالة مرتبط فقط بالرضا عن الأجر، كما وجد (**ressentli et al, 2000**) أن الموظف يكون أكثر تأييدا للقرارات ولصناع القرار والمنظمة ككل عندما تكون الإجراءات المستخدمة عادلة نسبيا، كما أن **lind and taylor, 1988** وجد أن محتوى عدالة الإجراءات له آثار شديدة خاصة على المؤسسة وسلوكيات الرؤساء، وأن المواقف إتجاه الالتزام التنظيمي والولاء وتماسك الفريق قيم تشيد عن طريق عدالة الإجراءات. (**Buegrè, 2007, p24**)

12-2-3- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: أشارت العديد من الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية المكون الأول لعدالة التعاملات يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الإتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية.

وقد أكدت الكثير من الدراسات أن التوزيعات غير المناسبة يتم إستقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة. (درة، 2008، ص 58).

ثالث عشر - طرق المحافظة على العدالة التنظيمية:

إن إحساس العاملين بعدم وجود عدالة تنظيمية يؤدي بالضرورة لوجود ردود أفعال من طرفهم، تؤثر سلبا على التنظيم، وتأخذ هذه الردود صور متعددة مختلفة، ومن أهم ما يجب على المديرين القيام به لضمان مستوى شعور مقبول للعدالة التنظيمية لدى العاملين ما يلي:

- ضرورة إختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاءة العلمية والإدارية والرجاحة العقلية.

- التركيز على الثواب والعقاب العادلين بين الموظفين.

- توخي العدالة في تقييم الأداء بالاعتماد على معايير واضحة وموضوعية.

- إعطاء الموظفين حقوقهم ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرار . (السكرانة، 2009، ص 253)

- العمل على تحقيق عدالة في الرواتب والحوافز التي يتلقاها الأفراد العاملون، ذلك من خلال وضع حدود واضحة في توزيع تلك الحوافز حسب قدرة ومهارات وخصائص هؤلاء الأفراد، وربط الحوافز والعوائد التي يحصلون عليها بما يقدمونه من أداء، إضافة إلى اعتماد سياسة الوضوح في تحديد الرواتب وتجنب السرية التامة في وضعها.

- توخي الحذر في معاملة الموظفين وعدم التفريق بينهم في التعامل مع الموقف، ويكون ذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوين في الصفات والمهارات نفس المعاملة وتكون التفرقة بينهم على أساس ما يمتلكونه من خبرات. (سلطان، 2005، ص476).

- ضرورة وجود توزيع عادل في الأعباء والواجبات والوظائف بين الأفراد، وذلك من خلال توكيل الأعمال المناسبة لكل فرد دون أن يؤدي ذلك لوجود مخاطر وأن يتسبب في وقوع الأذى لهم.

- تحسين نوعية الاشراف حيث أن كلما كانت العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة حسنة يسودها الاحترام والتفاهم المتبادل بين الطرفين كتحقيق المصالح المتبادلة، كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية بينهما. (جاء الرب، 2009، ص112).

فضلا على ذلك إن عملية تحقيق العدالة تبدأ من اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، وتعريف العاملين بطبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم، وكشف سياسة المنظمة المنتهجة أمامهم حتى لا تترك لهم مجالا للشك في مصداقية الطرق التي تتبعها في تقديم المخرجات لأفرادها، ومن ثم السعي لتحقيق مستوى أجور عادل بين العاملين باعتماد أسس موضوعية ومعايير نزيهة في عملية تقييم الأداء وإطلاعهم عليها، إضافة إلى حسن الاشراف والتعامل.

خلاصة الفصل

صفوة القول من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح مدى أهمية العدالة التنظيمية سواء لدى الفرد أو المنظمة وقد إهتم بها العلماء بصفة خاصة في مجال السلوك التنظيمي لأنها من العوامل الأكثر تأثيراً على سلوك العامل داخل منظمته، وإهمالها أو التقليل منها من شأنه أن يخلق العديد من المشكلات على رأسها إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والولاء في المنظمة. وبالضرورة تحقق العدالة التنظيمية أهداف متنوعة في مجال الرعاية الصحية خاصة الاجهاد على مستوى عبء العمل النوعي، تحقيق الدعم الاجتماعي. فضلاً عن ذلك فإن مبادئها تشمل كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتمييز بين العمال داخل التنظيم، فهي بذلك لها دور مهم داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية وترابطها بشكل وثيق (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) .. وللعدالة التنظيمية مبادئ وكما لها أركان قائمة ممثلة في (التنظيم الجيد، الالتزام بالقيم والتقاليد، بناء الثقة والحرص عليها، الصدق والأمانة)، إلى جانب ذلك تركز على مقومات أساسية هامة تفترض حصول كل الموظفين على المعاملة العادلة في المنظمات إستناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري. ونتيجة لتلك العوامل توجد محددات فردية تتحكم في تحديد العدالة التنظيمية منها (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المستوى الهرمي، مستوى التكوين) ومحددات تنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نتائج القرارات والممارسات التنظيمية، دور المسؤولين ورموز السلطة، تأثير زملاء العمل)، كما تتعدد جوانب العدالة التنظيمية للعدالة مبرزة عدالة الاستقطاب، عدالة الأجور، عدالة التدريب، عدالة نظم إدارة وتقييم الأداء...، وفي نفس السياق تتأثر العدالة التنظيمية بجملة من العوامل منها: البيئة الداخلية للمؤسسة منها مستوى الأجور والحوافز، الكيفية التي يبنى بها الهيكل التنظيمي، اليات الاستقطاب الداخلي والخارجي، درجة الموضوعية في تقييم الأداء وعامل الشفافية في الحصول على المعلومات وإضافة للبيئة الخارجية للمؤسسة. فضلاً عن ذلك يمكن تطبيق العدالة التنظيمية في عدة مجالات منها: نظام الترقية، اليات التدريب، نظم المكافأة، نظام العقوبات. في حين أن غياب العدالة التنظيمية من شأنه أن يكون سبباً في طفو بعض المظاهر والسلوكيات السلبية كغياب الثقة بين الأفراد في المنظمة وسيادة الروح الفردية والأنانية وحالات التغيب ودوران العمل ونشوء الصراعات بين الأفراد والجماعات في المنظمة. وناقلة القول يجب على المديرين اتباع طرق جديدة للمحافظة على مستوى جيد من العدالة التنظيمية بانتهاج الأساليب المثلى في التعامل مع الموظفين في المنظمة.

الفصل الثالث: التأسيس النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً - الجذور التاريخية للرضا الوظيفي.

ثانياً - أهمية الرضا الوظيفي

ثالثاً - أبعاد وأنواع الرضا الوظيفي

رابعاً - عناصر الرضا الوظيفي

خامساً - محددات ومسببات الرضا الوظيفي

سادساً - خصائص الرضا الوظيفي

سابعاً - مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي

ثامناً - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تاسعاً - مصادر الشعور بالرضا الوظيفي

عاشراً - النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

حادي عشر - طرق قياس الرضا الوظيفي

ثاني عشر - نتائج الرضا الوظيفي

ثالث عشر - برامج زيادة الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية في العملية الإدارية حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءته وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه، إذ أنه بدون إخلاصه وتعاونه لا يمكن أن تتجح المنظمة في تأدية مهامها المنشودة، قد يترتب على إهمال العنصر البشري في المؤسسة أن تخلفت ونقص إنتاجها، وقد حاولت كثير من الدراسات النفسية والاجتماعية معرفة العوامل التي تؤثر في سلوكه وإستطاعت أن توضح بعض الأسباب في هذه السلوكيات. وفضلا على ذلك يشكل الرضا الوظيفي عامل أساسي لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين بمستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعا لزيادة الإنتاج، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، فهو معيار لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه من خلال إتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، إذا ما زادت قوة إستيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه وتسربه من العمل، فتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة وهو في نهاية المطاف ما تنشده طبيعة نشاط المنظمة.

بناء على ما سبق محاولة في هذا الفصل النظري التطرق أولا إلى نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، فضلا على ذلك التعرف على أبعاد وأنواع الرضا الوظيفي، وفي نفس المستوى إبراز عناصر ومحددات الرضا الوظيفي، وبالضرورة معرفة خصائص الرضا الوظيفي، وبالانتقال إلى مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ومن زاوية أخرى الكشف عن مصادر الشعور بالرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة لظاهرة الرضا الوظيفي، ولا يفوتنا أن ننوه أساليب قياس الرضا الوظيفي و آثاره المختلفة ، وناقلة القول الكشف عن طرق زيادة الرضا الوظيفي للموظف في المنظمة.

أولاً - الجذور التاريخية للرضا الوظيفي:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة " تايلور " صاحب " نظرية الإدارة العلمية ". إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان هدفهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومراقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة. وقد قام " فريدريك تايلور " (1856 - 1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة والإفترض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى. (العديلي، 1984، ص32). ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، حيث كان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل. ومن خلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي إهتمت بالجانب الإنساني، ومن رواد هذه الحركة " إلتون مايو " وزملاؤه، وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها:

- أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

- أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية.

وقد شخّصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم. (الحيدر و بن طالب، 2005، ص 21).

وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة. وفي عام 1935 قام " هوبوك " بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية ولاية " بنسلفانيا " بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام بقياس رضا العاملين

عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الإستقصاء. وقد ذكر " كشرود " أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الإنطلاق بالنسبة للدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي. (زويلف، 1984، ص 228).

ثانياً - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين. حيث يؤكد معظم الباحثين أن الأفراد الراضيين عن عملهم يعيشون حياة أسعد وأطول، ويكونون أقل عرضة لحوادث العمل مقارنة بالأفراد الراضيين عن وظائفهم، بالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضيين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضيين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضيين وظيفياً راضيين عن حياتهم والعكس صحيح. وكما يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، وهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها، هذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية. (عساف، 2017، ص، ص 242، 243).

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعاقبة للدائرة ومدى فاعليتها، على إفتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا، سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر إستعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة في مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلاقيها. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين ووضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

- فشعور الفرد العامل بالرضا يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية له مما يؤدي لانخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوى وإنخفاض مستوى الصراعات سواء من العمال أو بين الإدارة والعمال.

ولقد تبين من الدراسات العديد في مجال الرضا الوظيفي، أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد. (الحيدر وبن طالب، 2005، ص22).

- يعد الرضا الوظيفي أو المهني، كما ذكر " البديوي محمود " (2006)، من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة. فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضيا قد يكون مرضيا في المستقبل. (البديوي، 2006، ص12).

بالضرورة يعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك. ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة، المجتمع، تتمثل فيما يلي:

2 - 1 - أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

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

- الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي.. مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.

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

- الرضا في الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2 - 2 - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوى..

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

2 - 3 - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع. (منيف، 2018، ص 60).

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضمخها المؤسسة في هذا الميدان. ويدرك الإستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا مضنية لكي تخلق الموظف الراضي. ولكن الخبر الجيد أنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة وإقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وإنتشار أوسع. (الزعيبي، 2011، ص 19).

➤ ولقد تطرقت " الحنيطي إيمان محمد علي " (2000) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي، حيث

حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

- أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا وقت فراغه، وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- أن هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا الوظيفي. كما أشار أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد، لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها وعليه هناك نوع من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلاقيها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين ووضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية. (عبد اللطيف، 2015، ص، ص 12، 13).

وتأتي فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي:

1 - إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد مدعم بخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال، والقيام بمثل هذه الدراسات يعتبر بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنهم ذو قيمة لديها.

- 2 - القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن مشاكل موجودة أو محتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- 3 - يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال.
- 4 - يساعد في معرفة آمال وتطلعات العمال.
- 5 - يسمح بتفهم ردود أفعال العمال إتجاه التغيرات الأخيرة والمشاريع الجديدة.
- 6 - ترسيخ فكرة أهمية العمال في المؤسسة.
- 7 - يساعد في إتخاذ قرارات توزيع الموارد. (بوخلف، 2007، ص121).

ثالثا - أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي:

- 3-1- أنواع الرضا الوظيفي: توجد عدة أنواع لتصنيفه وفقا للمعايير التالية:
 - 3-1-1- أنواع الرضا باعتبار شموليته: أشار **Ginsberg** وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع ومنها:
 - 3-1-1-1- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
 - 3-1-1-2- الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
 - 3-1-1-3- الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد. (محمد، 2018، ص16)
 - 3-2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تتدرج ضمنه الأنواع التالية:
 - 3-2-1- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.
 - 3-2-2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (الشهري، 2009، ص41).

➤ وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين:

- **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف ذاته، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى أو ربما لازال الإستياء موجودا لكن لازال يؤدي عمله. (دريدي، 2011، ص45).

3-2- أبعاد الرضا الوظيفي: تطور مفهوم الرضا من النظرة البسيطة لدى الموظف كشعور عام يحمله إتجاه وظيفته إلى نظرة مركبة تنطلق من أن الرضا الوظيفي متعدد الجوانب وله مصادر متعددة وتؤثر به جوانب كثيرة. والرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يمثل الرضا الكلي الذي يستمدده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، والبيئة التي يعمل فيها. ويأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة يمكن أن نميز منها أبعاد رئيسية:

3-2-1- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: تشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

3-2-2- الرضا عن علاقات العمل: تشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم.

3-2-3- الرضا عن العمل ذاته: يشمل أهمية العمل وما يحتويه واجبات ومسؤوليات ومدى وملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجياته.

3-2-4- الرضا عن ظروف وشروط العمل: فيما يتعلق برضا الموظف عن الظروف الفيزيائية للعمل وشروط العمل ما يتعلق بالأجر والترقية والحوافز. (المصري وعامر، 2014، ص49).

ومن البديهي أنه ليس من الضروري أن يرتبط الرضا عن أحد هذه الأبعاد بالرضا عن الأبعاد الأخرى إذ أن من الممكن أن يحقق الفرد درجة رضا مرتفعة تجاه بعد سياسات العمل، لكن درجة الرضا لديه تكون منخفضة تجاه بعد الرضا عن بعلاقات الزملاء في بيئة العمل والرضا بالعمل ذاته، وقد يكون صحيحا عند موظفا آخر يشغل الوظيفة نفسها، وبهذا يتعين على المنظمة التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين فيها تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون ويتطلعون إلى تحسينها. وإن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي أو حتى عدم الرضا أمر طبيعي بين العاملين حتى لو كانوا يشغلون أعمال أو وظائف متماثلة مختلفة. وينشأ هذا الاختلاف بسبب إختلاف المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه، أو المرتب الذي يحصل عليه، أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل، وهذه الأمور يختلف أثرها من شخص لآخر، كما أن فرص الترقية والمرتب قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو أقدميتهم أو غير ذلك من الإعتبارات. (الحيدر وبن طالب، 2005، ص 30).

ومن أجل تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، يشير فرانسيس إلى أن أحد الباحثين قد قام بمراجعة التجارب في هذا المجال، وتبين أن هناك ستة أبعاد تحدد الرضا الوظيفي:

- العمل نفسه (the work It self). نمط الإشراف (supervision)، المؤسسة وادارتها، فرص الترقية (promotion opportunities)، زملاء العمل (co-workers)، الراتب والامتيازات المالية الأخرى (Pays And other Financial benefits)، ظروف العمل (working conditions).

وتشير جليك Glick أن متغيرات الرضا الوظيفي هي: العوائد المالية (Financial rewards)، ظروف العمل (working condition)، ممارسات الإشراف (supervisory practices)، سياسات المؤسسة (company policies)، زملاء العمل (co-workers)، الأمن (Security)، فرص التقدم الوظيفي (opportunities for devancement)، محتوى العمل (content of the job). (Francis,1980).

رابعاً - عناصر الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا الوظيفي التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله. فهو يمثل الإشباع الذي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهما بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تلبي هذه الوظيفة من إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها. وفي صورة أكثر تحديدا ونوضح ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن فرص الترقية} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}.$$

4 - 1 - الرضا عن الأجر (Waage): حيث أن الأجر يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، إنما يمنع فقط مشاعر الأشياء من أن تستحوذ على الفرد فهو لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش. ومن هنا فالأجر له أهمية كبيرة لدى الفرد وأن عدالة الأجر المدفوع للفرد والذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة.

4 - 2 - الرضا عن محتوى العمل (job content): رغم أن طبيعة العمل وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه وعمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات الأخرى المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي تتيحه للفرد وأيضا تقدير المتغيرات الأخرى مثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا ومن أهم متغيرات العمل أيضا:

4 - 2 - 1 - درجة تنوع مهام العمل: فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس.

4 - 2 - 2 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤديها العامل كلما زاد رضاه عن العمل.

4 - 2 - 3 - استغلال الفرد لقدراته: أن استخدام القدرات لدى الفرد يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

4 - 2 - 4 - خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره وإعتزازه بذاته. (جواد، 2009، ص 104).

4 - 3 - الرضا عن فرص الترقية (promotional opportunities): إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكثر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، وأثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها ولا شك أن تعدد فرص الترقية وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بذل المزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء وتحقيق الرضا في النهاية.

4 - 4 - الرضا عن نمط الإشراف (style of supervisions): هو الدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه. وكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عن عال عن العمل بين المرؤوسين.

4 - 5 - الرضا عن جماعة العمل (work group): تؤثر جماعة العمل (العمل الجماعي) على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباع حاجاته إعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لإستياءه عن عمله. وأثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة هذه الحاجة إلى الإلتواء لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبير.

4 - 6 - الرضا عن ساعات العمل (hors of work): إذا أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية إستخدام وقت الراحة وتزيد مع هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

4 - 7 - الرضا عن ظروف العمل المادية (physical working condition) : تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شملت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والبطالة، ووضع الفرد أثناء تأديته العمل، وأمراض المهنة المتصلة بأداء العديد من الباحثين والعلماء. (فليه، عبد المجيد، 2005، ص، ص262، 264).

خامساً: محددات ومسببات الرضا الوظيفي:

5-1- محددات الرضا الوظيفي:

في دراسة أشار الزعبي (2008, AL-ZOUBI) في كتابه الموسوم " تصميم العمل وأداء الموظف والرفاهية " **work design and employee performance and welbeing** إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي والدافعية وما يرتبط بهما من رفع للأداء البشري تتمحور في عشرة عوامل أساسية:

5-1-1- مهمات تحتوي على تحدي (mentally challenging tasks): وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية. ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع في المهام، فالعمل الروتيني يسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل. وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل إنفعالية سلبية مسببة إنخفاض الرضا الوظيفي.

5-1-2- الحصول على التغذية الراجعة (feedback): وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته وضعفه. ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزملاء، الزبائن والعملاء، ومن العمل نفسه.

5-1-3- التدريب المستمر (continuos training): يشير إلى درجة إستثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.

5-1-4- زيادة مستوى التحكم (control): ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الإنتهاء وطول مدة المهنة. فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان.

5-1-5- وجود مدير داعم (supportive supervission): درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.

5-1-6- وجود زملاء داعمين (supportive co-workers): وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الإطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها.

5-1-7- وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل (work-life balance): هي درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.

5-1-8- الأجر المنصف (equitable rewards): درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.

5-1-9- وجود التقدير المعنوي للموظف (recognition): مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف بالتقدير المعنوي وإنه ليس مجرد أجير إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.

5-1-10- الشعور بالأمن الوظيفي (job Security): درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وإنخفاض احتمالية أن يفصل عن عمله الحاضر أو المستقبل.

بالضرورة الرضا الوظيفي عملية تراكمية، فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفترق إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود إنخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل. (الزعي، 2011، ص، ص21، 23).

5-2- مسببات الرضا الوظيفي: يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

5-2-1- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: هي مسببات خاصة بالتنظيم، حيث هناك غالباً بعض العوامل التي يمكن أن تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي، وأهمها ما يلي:

5-2-1-1- نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت، الترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

5-2-1-2-2-الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد وجهة نظره حول عدالة المشرف وإهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

5-3-1-2-5-سياسات المنظمة: هي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها، بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

5-4-1-2-5-تصميم العمل: حيث يكون العمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الإستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5-5-1-2-5-ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم وترتيب المكتب، التلفون، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة. (سلطان، 2005، ص202)

5-6-1-2-5-تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة إتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في إتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويعزى هذا لشعورهم أو لاعتقادهم أنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

5-7-1-2-5-تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم، التي تنشئها الشركات تساعد في ذلك.

5-8-1-2-5-تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويثير الضجر، وبالطبع يمكن إستخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة. (حسن، 2001، ص181).

5-2-المسببات الشخصية للرضا الوظيفي: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء ومنها:

5-2-1- إحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، وإحترام ذاته، والعلو بقدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضيين عن عملهم.

5-2-2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فانهم عادة ما يكونون مستاءين.

5-2-3- المكانة الاجتماعية: كلما إرتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا وإجتماعيا وقلت الأقدمية زاد إستياء الفرد.

5-2-4- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فانهم عادة ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم. (حسن، 2001، ص182)

سادسا - خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

6-1- تعدد مفاهيم طرق 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 وأرضياتهم التي يقفون عليها.

6-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

6-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

6-4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

6-5- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: إذ يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6-6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له قوة التأثير نفسها على الرضا لفرد آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (البارودي، 2015، ص 38)

6-7- الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر والتي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل.

6-8- إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة فالرضا ليس مستقلاً بذاته بل مرتبط بعدة عوامل كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

6-9- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعده في العمل.

6-10- الرضا الوظيفي مسألة نسبية إلى حد كبير يرجع ذلك السبب إلى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها أثناء ممارسته لعمله.

6-11- الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي تطرأ على العوامل المؤثرة فيه.

6-12- إن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم خلال الممارسة العملية بغية تطويرها وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا فحتمية إعتداد مبدأ المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر مطلوبة حفاظا على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المؤسسة. (الطفي، 1992، ص 136).

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع. (العبادي، 2013، ص 385).

سابعا- إيجابيات وسلبيات للرضا الوظيفي:

7-1- إيجابيات الرضا الوظيفي: هذه المظاهر مع إختلافها وتعددتها فهي تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل يجعله شخصا قادرا على الأداء وتوضح هذه المظاهر فيما يلي:

7-1-1- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع: فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والانتقان، وهناك معدلات كمية نوعية وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى من الجودة والانتقان. فمعدل الأداء مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب عن معدل الأداء لديه.

7-1-2- زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل. فكلما زادت درجة رضا العاملين كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا لم يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل فحضوره إلى العمل يتبعه عواقب سلبية.

7-1-3- الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك إنعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن تغير الرضا عن العمل يمكن إعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة. ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل. فهناك علاقة تبادلية بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة فالرضا عن العمل يؤثر في الرضا عن الحياة كما يتأثر به أيضا إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا عن الحياة في الرضا عن العمل.

7-1-4- الولاء للمنظمة: يعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد إتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثرا واضحا.

7-1-5- الصحة الجسمية والعقلية: يرى "ديبراي" بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للعامل وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا وعدم الرضا بذلك، سواء بالسلب أو بالإيجاب، وهذا ما أكدته "بورك" حيث وجد ارتباطا بين الرضا وبعض الأمراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس. (بن صابر، 2019، ص58).

7-2- سلبيات الرضا الوظيفي: من النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا الوظيفي:

7-2-1- الانسحاب من العمل: الشعور بعدم الرضا يؤدي إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ الشكلين التاليين: الغياب وترك العمل.

أ- الغياب: يقصد بالغياب نقص الملازمة في العمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، لا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والاجازات السنوية ونقص الإنتاجية إضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص التي يتركها الموظفون.

ب- ترك العمل: يعبر ترك العمل عن إستقالة العامل طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب والتعيين كلما إرتقينا إلى السلم المهني، وتعضم التكاليف إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرة. (عشوي، 1992، ص191).

7-2-2- التمارض والاصابات: وهي وسائل الانسحاب غير المباشرة عن طريق إتخاذ الذرائع والحجج:

أ- التمارض: هي إدعاء المرض وهي تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ويلجأ العامل إلى حالات التمارض المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش والانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء العمل.

ب- الإصابات: إن الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وهي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي وانعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم رغبة الفرد في العمل ذاته. (رابح، 2011، ص145).

7-2-3- التطلعات والشكاوى والاحتجاجات: المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة فهي مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل والترقيات، نظام الإشراف والأجور، عدم الاهتمام بالعمل يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي ويعبر ذلك عن التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية، ويدخل في هذا حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج. (قرزيز، 2017، ص139).

7-2-4- الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقات العمل، العلاقات الإنسانية) لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم. (المعاطبة، 2007، ص40).

7-2-5- اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في العمل، وغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من التخريب واللامبالاة التي تعكس حالة عدم الرضا التي تنتاب العامل إذ يلجأ إلى تخريب أدوات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

7-2-6- سوء التوافق المهني: هو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج فالعامل يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات مما يؤثر على أدائه لمهامه في العمل والأعمال التي توكل إليه وعلى معدل إنتاجيته. (سلطان، 2004، ص50).

➤ بينما يرى " سالم الفهد " أن مظاهر عدم الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- **معدل الغياب:** يشمل الهروب من العمل ويمكن أن يتسع فيشمل مدى مشاركة العاملين في السياسات التنظيمية وإتخاذ القرارات.
 - **الشعور بالإرهاك:** حيث يشعر العامل بالتعب والإرهاك عند بذل أقل مجهود وأن صبره قد نفذ إلى غير ذلك من التعبيرات والتصرفات.
 - **عدم المواطنة والانتماء التنظيمي:** من صوره أن يترك العامل عمله بمجرد أن تسنح له الفرصة وأن يقوم بأعمال في غير صالح المنظمة وعدم حفاظه على أصول وموارد المنظمة.
 - **عدم الالتزام التنظيمي:** يأخذ صور متعددة كتأخر العامل في الحضور أو عدم إلتزامه بمواعيد الأعمال أو الخروج عن مدى الجودة المسموح به لأداء الأعمال.
 - **التوتر والاصابة بأمراض القلب:** عندما يشعر العامل بعدم الرضا يصيبه شعور بالتوتر والشد العصبي القلق والخوف كما أن تكرار مواقف عدم الرضا كثيرا ما ينتج عنه مشاكل صحية للقلب منها زيادة نبضات القلب وحالات الاغماء وجلطات القلب.
 - **الانضمام للنقابات والتجمعات العمالية:** هي صورة راقية للإعلان عن عدم رضا الموظف ينظم لهذه النقابات والتجمعات أملا أن تساعد في التعبير عن مواقف عدم الرضا وأن تستطيع بإمكاناتها غير المتوفرة لديه أن تدفع بمشاكل عدم الرضا بعيدا عنه. (الفهد، 2017، ص56).
- ثامنا- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:** تنقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع مختلفة منها:
- 8-1- العوامل الخاصة بالفرد:** تتمثل في:
- 8-1-1- حاجات الفرد:** هذه الحاجات تشبع من خلال العمل، وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- 8-1-2- إتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل، وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والابداع.

8-1-3- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ويمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة، مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

8-1-4- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي إنعكاسها الإيجابي على الرضا الوظيفي.

8-2- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة: فمحتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

8-3- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- إرتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة في التوزيع.

8-4- عوامل خاصة بالإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من

خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودوران العمل.

8-5- العوامل التنظيمية: تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة

وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل.

وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه يحقق درجة عالية من الرضا

وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم، بالإضافة إلى نمط

الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. (عساف، المناع، 2017،

ص 246، 250).

8-6- العوامل الشخصية: ترجع للشخص نفسه، ويتم تقسيمها إلى:

- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم مثل: السن والتعليم.

- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

8-7- العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق بظروف العمل داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد ومنها: الضوء، التهوية، الرطوبة.

8-8- العوامل المتعلقة بالوظيفة: تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله. وترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

8-9- العوامل المتعلقة بنمط الإشراف وطرق الإدارة المتبعة: مدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.

8-10- العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: تضم اللوائح والتنظيم التي تطبقها المنظمة مثل: نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة. (ماهر، 2000، ص 232).

8-11- العوامل المرتبطة ببيئة العمل: يقصد ببيئة العمل تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها وخصائص ومتطلبات العمل، أو طبيعة العلاقات الإنسانية في جو العمل سواء مع الزملاء أو الرؤساء، إشباعات العمل للحاجات الأساسية سواء في شكل أجور أو فرص ترقى، أو تدعيم لمكانة إجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل نفسه.

8-12- العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى: تمثل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، والفرص المتاحة للترقية، ومدى توفر فرص للتطور الوظيفي. (عبد الباقي، 2002، ص 215).

➤ وكما تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي:

- العوامل الفردية: كالتعليم والشخصية والعمل والقدرات.

- العوامل الاجتماعية: كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.

- العوامل الثقافية: كالمعتقدات والقيم.

- العوامل التنظيمية: كالهيكل التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل، ونمط القيادة.

- العوامل البيئية: كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. (أبو تاية، 2012، ص 168).

ولقد اختلف الباحثين في تحديد عوامل الرضا الوظيفي ومنها:

➤ فقد حدد كيث ديفز (DAVIS) ستة 06 عوامل هامة للرضا الوظيفي ومنها:

أ - الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

- 1 - كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى لأنه يشكل نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد.
- 2 - الرضا عن العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه.
- 3 - العلاقة مع الزملاء في العمل: يكون العمل إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة للتفاعل والإتصال بهم كونه كائن اجتماعي بطبعه.

ب - الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

- 1 - تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- 2 - تحقيق العدالة والموضوعية في المكافأة الاقتصادية: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وأيضا إذا ما قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

1 - الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها

على الفرد وأدائه ومعنوياته. (العساف والمناع، 2017، ص251).

➤ أما " بدر" فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي:

- 1 - عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة وإطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من إمتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة ما مثل: السكن، الراتب، فرص الترقية، العلاقات مع الآخرين (زملاء العمل، رؤساء، مرؤوسين).
- 2 - عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، درجة إثرائها، ومدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ).
- 3 - عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه واجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.
- 4 - عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد ودرجة إستقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5 - عوامل بيئية: هذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (الشرايدة، 2008، ص102)

➤ وفي نفس الإتجاه يحدد " ناصف عبد الخالق " عوامل الرضا الوظيفي فيما يلي:

1 - عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.

- عوامل تنظيمية: تتعلق بظروف وشروط العمل.

- عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل. (عبد الخالق، 1986، ص 75).

➤ ويشير " مكي " إلى 06 عناصر للرضا الوظيفي وهي:

الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي، الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة، الرضا عن مجموعة العمل، الرضا عن النواحي الاجتماعية. (الشرايدة، 2008، ص، ص100، 102).

➤ بينما " أحمد فاضل عباس " فقد حدد عوامل الرضا الوظيفي في العناصر التالية:

1 - الرضا عن الوظيفة وتحوي:

- إتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية.

- إتاحة الوظيفة للموظف فرص إستخدام مهاراته ومواهبه.

- إتاحة الوظيفة للموظف فرص للمبادأة والإبتكار.

- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

2 - الرضا عن الراتب ويتضمن ما يلي:

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف.

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.

- تناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.

3 - الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي ويحتوي ما يلي:

- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.
- 4 - الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة ويتضمن الأمور التالية:
 - إظهار روح الصداقة في العمل.
 - مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة عند الطلب.
 - عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.
 - التركيز على نقاط القوة عند المرؤوسين بدلا من نقاط الضعف.
- 5 - الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن ما يلي:
 - الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
 - التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية العلمية والفكرية.
 - تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.
- 6 - الرضا عن النواحي الاجتماعية وتتضمن ما يلي:
 - رعاية الموظف صحيا.
 - توفير الخدمات للموظف.
 - مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.
 - وجود أنشطة ترويجية. (الشرايدة، 2008، ص، ص 102، 103).
- بينما يقول آخرون بأن الرضا يتشكل من العوامل التالية:
 - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء المحققة للوظيفة.
 - الرضا عن المرؤوسين.
 - الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين.
 - الرضا عن أساليب الاشراف والتوجيه والقيادة.

- الرضا عن بيئة العمل المادية.

- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقية).

- الرضا عن أسس ومعايير التحفيز.

- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. (عساف والمناع، 2017، ص250).

بناء على ذلك تستنتج الطالبة الباحثة أن الرضا الوظيفي في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية وهو مفهوم متعدد الجوانب، يتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الموظف ذاته، بينما يرتبط البعض الآخر بالوظيفة وبيئة العمل وبالعامل ذاته ونمط الاشراف والأمان الوظيفي وعوامل شخصية وعوامل تنظيمية متمثلة في الأجر والحوافز والترقية وعوامل اجتماعية وبيئية التي تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف، وتعتبر هذه العوامل متداخلة يصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة وتتغير من موقف لآخر.

تاسعا- مصادر الشعور بالرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المصادر التي تكون منبع لشعور العامل بالرضا الوظيفي وتتمثل في:

9-1- الإنتاجية: يشعر معظم العاملين بالرضا بعد إنجاز يوم عمل جيد فالكثير من الناس يشعرون بالراحة حين يعودون للمنزل بعد يوم منتج وشاق.

9-2- جودة العمل: صحيح أن نظرة الزملاء والرؤساء للفرد على أنه عنصر عالي للإنتاج تمنحه شعور بالرضا إلا أن النظرة له على أنه صاحب إنتاج عالي الجودة يمكن أن يمنحه نفس الشعور.

9-3- الاستفادة من فرص التعلم والتعليم: أن إتاحة الفرصة أما العامل للتدريب وتنمية معلوماته وقدراته وتحسين قراراته يشكل أحد عوامل الارتياح والرضا لديه.

9-4- إظهار القدرات الابتكارية: إن القدرة على الابتكار هي إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والرعاية والعناية، والتفكير الإبداعي ذلك النوع من التفكير الذي يتصف بالصفات الاتية:

- الحساسية للمشكلات.

- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.

- الطلاقة: بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.

- المرونة: بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمّت أو جمود.

يجب على القائد الناجح أن يسعى إلى تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل وهناك أساليب عديدة في هذا المجال منها على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني لا بد أن يستخدمها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة.

9-5- الحصول على التقدير: يرى البعض أن التقدير هو أحد عناصر الرضا يروونه أكثر أهمية من العائد المادي، والتقدير قد يكون مصدره المديرين، الزملاء، الأصدقاء.

9-6- العمل كفريق: المشاركة في أنشطة وأعمال فريق العمل يمنح الشخص شعوراً بأنه عنصراً في هذا الفريق وأنهم في مركب واحد وتغلب عليهم روح الفريق المتمثلة في كلمات نحن وليس أنا، وهذا يساهم بدوره في الشعور بالرضا الوظيفي.

9-7- الرضا الاجتماعي: يرى الكثير من الناس أن الاتصال بالآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوعاً من الشعور بالرضا لذلك على المنظمات أن تحاول إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في العمل. (أبو النصر، 2005، ص 91).

عاشرا- نظريات الرضا الوظيفي:

10-1- النظريات الكلاسيكية:

10-1-1 - نظرية الإدارة العلمية (Taylor): قد كان فريدريك تايلور من أوائل المهتمين بدراسة السلوك الإنساني في العمل، إذ قام منذ مطلع القرن بوضع نظريته الإدارة العلمية، التي كان الهدف منها تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة أنشطة العمل. حيث بنى هو وأتباعه تقرير الأجور الأساسية والاضافية على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه، والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا الفوائد فيحصل الطرف الأول على مزيد من الأرباح، ويحصل الطرف الآخر على مزيد من الأجور، وبنى تايلور نظريته الدوافع مع الإدارة على أساس مادي بحت، وكان الافتراض الذي إعتمدت عليه النظرية هو أن العاملين يقدرّون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل بجد للحصول على المكافآت المالية أكثر من غيرها، وهم مستعدون للعمل بجد للحصول على المكافآت المالية إذ أنهم يعطون المال أهمية أكثر من المكافآت الأخرى، إذ ترى هذه النظرية أنه كلما إزداد الأجر لدى العامل إزداد الرضا وتحسن الأداء.

10-2- نظريات الدوافع: في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات في تفسير الدوافع، وكيفية إستخدامها لدفع الأفراد للعمل، وتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملي، حيث يرى بعض الكتاب أن هناك مدخلين في نظريات الدوافع:

- المدخل الأول: نظريات الحاجات (المحتوى) ويركز على الحاجات الإنسانية.

- المدخل الثاني: نظريات المعرفية العملية الدافعية ويركز على عمليات المعرفة والادراك.

جدول رقم 06: نظريات الدافعية للرضا الوظيفي.

نظريات الحاجات	النظريات المعرفية
1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)	1- نظرية العدالة والمساواة (ستايسي آدامز)
2- نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو)	2- نظرية التوقع (فيكتور فروم)
3- نظرية الحاجات (آلدرفر)	3- نظرية نموذج بورتر ولولر
4- نظرية ذات العاملين (فريدريك هيرزبيرغ)	4- نظرية القيمة (لوك)
5 - نظرية الحاجة للإنجاز (دافيد مكلياند)	5- نظرية التكيف الوظيفي
6 - نظرية إكس x وأي y لدوغلاس ماكر يغور.	6- نظرية تدعيم السلوك (سكنر)
/	7- نظرية الجماعات المرجعية
/	8- نظرية الادراك
/	9- نظرية عملية المقاومة (لاندي)
/	10- نظرية تصميم الهدف
/	11- نظرية z (ويليام أوشي)

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

10-2-1- نظريات الحاجات: إسهام هذه النظريات في تحسين درجة تفهم المديرين للحاجات الإنسانية للمرؤوسين، ومدى تباين تلك الحاجات، وبالتالي مساعدتهم في إستخدام العوامل الملائمة لإشباع تلك الحاجات بغرض إرضائهم وأهمها:

10-2-1-1- نظرية العلاقات الإنسانية: وجهت هذه النظرية إهتمامها إلى العنصر البشري وإعتبرته أهم العناصر والانسان كمدخل معقد له تأثيره على الأداء المنظمي، و إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافئات المادية فحسب، لكن هناك حاجات نفسية و إجتماعية عند العاملين أهمها إحترام النفس، وتأكيد الذات و إحترام الآخرين، و إن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة، بل إنه يتأثر بالجماعات

وبسلوكياتهم التي يتفاعل معها، وإن الإتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير، مما يجعلهم يشعرون بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية. (أبو جراد، 2019، ص31).

10-2-1-2- نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات: قدم إبراهيم ماسلو (Maslow) عام 1954 نظريته المعلوفة باسم " نظرية تدرج الحاجات" التي تركز على أن الانسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم اشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم اشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الانسان، وأنه كلما تم اشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية، ويرى (ماسلو) أن اشباع الحاجات يتم وفقا لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الانسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقا لترتيبها (الأمان، الانتماء، الاحترام) وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من هذه الحاجات وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية physiological needs:** تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل على المأكّل والمشرب والنوم والراحة والجنس، وتحتل هذه الحاجة المكانة الأولى في حالة عدم اشباع الحاجات الأخرى، وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية.

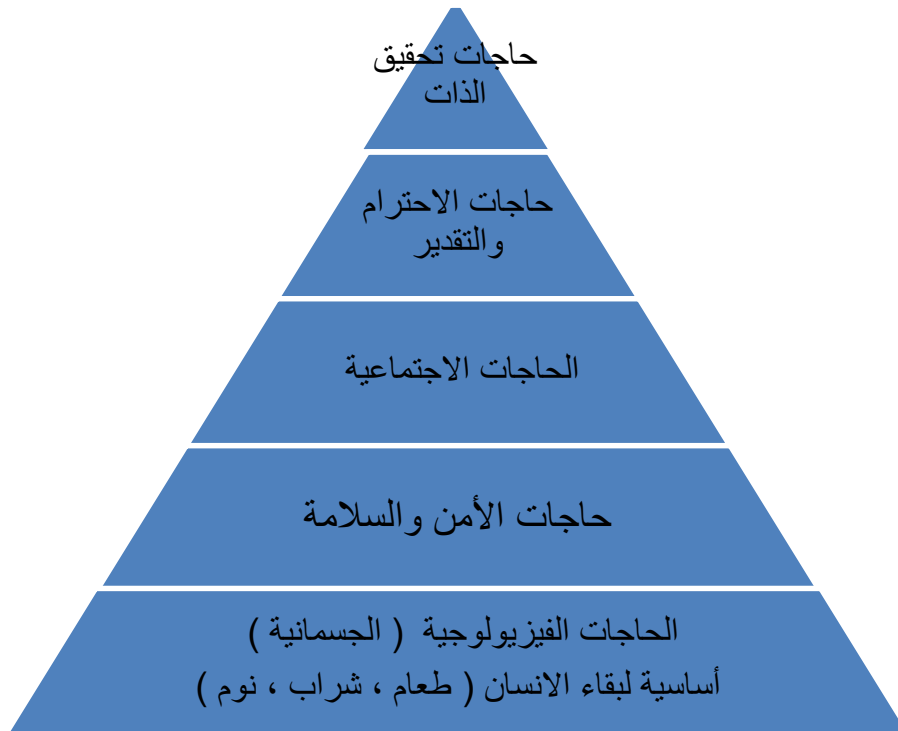
- **الحاجة إلى الأمان safety needs:** تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي: الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة.

- **الحاجة إلى الإنتماء social needs:** تتعلق هذه الحاجة بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتمثل هذه النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

- **الحاجة إلى الإحترام exteem needs:** بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى إحترام الذات، والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكانته، وأن يحظى باعتراف الآخرين وإنتباههم، وأن إستيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالنقّة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات **self actualization needs**: تعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته. إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يتأتى إلا بعد اشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها على الهرم. (الصوص، 2008، ص11).

الشكل رقم 09: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



(المصدر: عباس، 2007، ص171).

وقد فصل ماسلو بين الحاجات إلى مستويين علوي وسفلي، معتبرا أن الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء من حاجات المستوى السفلي (الحاجات الأساسية)، بينما إعتبر حاجات الاحترام وحاجة تحقيق الذات من حاجات المستوى العلوي (الحاجات الثانوية) وقد تبنى ماسلو تمييزه هذا على إفتراض أن حاجات المستوى العلوي يتم إشباعها داخليا في إطار ذاتية الفرد، أما حاجات المستوى السفلي فيغلب عليها الاشباع خارجي كما في حالة الطعام والماء والرواتب وظروف العمل، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض، وأن الحاجة الأكثر إلحاحا تدفع الفرد إلى اشباعها أولا، وبعد اشباع تلك الحاجة تظهر الحاجة الأخرى، ويعتقد ماسلو أن الفرد مدفوع في عمله لكي ينجزه ويؤديه، لأن

ذلك يقود إلى إشباع حاجاته الداخلية. والنقطة الجوهرية في هذه النظرية هي أن العمل يبدأ كأنه البيئة التي يمكن أن يتم فيه إشباع الحاجات، أو شعور الفرد بالرضا نتيجة لذلك. وفي مجال تطبيق نظرية ماسلو في الإدارة تبين أن الموظف في عمله غالبا ما ينشد حاجاته الأدنى، أي الحاجات الملحة والمهمة بالنسبة له وأن مسؤولية الإدارة تتركز في إدراكها لهذه الحاجات الملحة وأهميتها النسبية بالنسبة للموظف، معرفة الحاجات التي أشبع وتلك التي لم تشبع بعد، وأن تعمل على تحفيزه من خلال إشباعها مع مراعاة أن يكون الحافز ملائما لحاجة الموظف ومشبعها لها. (حنفي، 2002، ص446).

10-2-1-3- نظرية آلدرفر (Alderfer theory): إن تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع المستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى، وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات التي قام بها Alderfer بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات وقد ذكر لاندي وترومبو (Landy & trumbo) في عام 1980 لخصا في كتابهما سلوك العمل، النظرية المعروفة في الأدب الغربي التربوي باسم نظرية (ERG) والتي يعتقدان أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات:

– **حاجات الكينونة (الوجود) existche needs:** يقصد بها الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة، مثل: الطعام والماء والأجر، والتي أطلق عليها ماسلو الحاجات البيولوجية والحاجة إلى الأمن.

– **الحاجة إلى الإنتماء relatedness needs:** وهي المتعلقة بحاجات الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين عليه، زملائه، مرؤوسيه، وعائلته، وأصدقائه، وهذه العلاقة مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب إتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذا ما أريد تحقيقها، وهذه تتفق مع ما اعتبره ماسلو الحاجات الاجتماعية للتقدير.

– **حاجات النمو Growth needs:** وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد بضرورتها كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا، وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وهي ما أسماه ماسلو بحاجة تحقيق الذات. (نوري، 2010، ص291).

وتقوم هذه النظرية على الفروض الثلاثة التالية:

- ✓ كلما إنخفض مستوى إشباع الحاجة زادت الرغبة في إشباعها.
- ✓ كلما تم إشباع الحاجات الدنيا زادت الرغبة إلى إشباع أعلى من الحاجات.

✓ كلما قل إشباع الحاجات العليا فإن إشباع الحاجات الدنيا تظل قائمة. (الكندي، 2014، ص25)

وكما أن هناك إنفاقا بين هذه النظرية ونظرية ماسلو MASLOW في أن إشباع الحاجة للنمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، وكذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس، كما تبدو هاتان النظريتان متشابهتان رغم أن آلدرفر لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة، وهذا يعني أن مجموعة من هذه الحاجات أو المجموعات قد تظل قوية بغض النظر عن تحقيق المجموعات الأخرى. وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد آلدرفر على ضرورة إلزام الإدارة وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورده ترتيب هذه الحاجات وذلك لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى. ومن الملاحظ أن نظرية آلدرفر أكثر عمومية وواقعية كونها أخذت بتأثير البيئة المحيطة في جو العمل الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على نفسية العامل التي تحدد مستوى الرضا لديه. (المشعان، 1994، ص65).

10-2-1-4- نظرية العاملين لهيرزبيرغ Herzberg two-factor theory: لم يقدم أحد أكثر مما قدم هرزبيرغ للتأكيد على أهمية العمل بقوة دافعة كامنة، فهو يرى أن الناس يمكن تحفيزهم عن طريق العمل ذاته، ذلك أن إنجاز المهام والأهداف التنظيمية سيؤدي إلى إشباع إحتياجات العاملين، وأن محتوى العمل له أثر زيادة الدافعية، ويعتمد على درجة التحدي التي يوفرها العمل. ولقد طور هيرزبيرغ في نظريته بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، ودرجة رضاهم والعوامل الدافعة لذلك، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير، وقد بينت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل هي التي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل، وساوت بين عوامل الرضا والدوافع، وتقوم هذه النظرية على بعدين من العوامل وهما:

- **بعد العوامل الدافعية motivation:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملازمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، كما تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا في العمل. ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في ستة وهي:

- **الإنجاز:** يقصد بها الإنجاز الناجح للعمل أو نتائج العمل.

- تقدير بالإنجاز: ويقصد به المدح والثناء من قبل الآخرين على الإنجاز.
 - العمل نفسه: يقصد به المهام التي يقوم بها الفرد، ومستواها كمصدر الشعور الطيب نحو العمل.
 - المسؤولية: مسؤولية الفرد عن جميع المهام والواجبات.
 - التقدم الوظيفي: فرص التقدم إلى مركز أعلى.
 - فرص النمو والظهور في المؤسسة.
- وحسب رأي هيرزبيرغ إن هذه العوامل هي العوامل المحفزة التي ترضى الناس، وتشجعهم على الذهاب للعمل، وعلى أن يعملوا بجد، وإن وجود أي عامل من هذه العوامل يرضى ويحفز العاملين، وإن غياب هذه العوامل لن يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا.
- بعد العوامل الصحية: وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظرا لاتصافها بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وفي حالة عدم توفر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، لوكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بعدم الرضا ومن هذه العوامل:
 - سياسة المؤسسة وإدارتها: يقصد بها سياسة المؤسسة وإدارة الأفراد، والهيكل التنظيمي، والاتصالات، والسلطة.
 - الإشراف: يقصد به الرغبة في تفويض السلطة.
 - العلاقة الداخلية بين الزملاء: يقصد به العلاقات مع الزملاء والمساعدين والمشرفين والتفاعلات الاجتماعية والعلمية.
 - المركز: يقصد به نظرة الآخرين للمركز الوظيفي.
 - الأمن الوظيفي: يقصد به الاستقرار والتثبيت في الخدمة.
 - ظروف العمل الإيجابية: تعني الظروف البيئية المادية للعمل.
 - الراتب والبدلات.

- **الحياة الشخصية:** يقصد به تأثير جوانب العمل مثل: ساعات العمل والتنقل، والإقامة، على الحياة الشخصية للعامل.

ووفقاً لنظرية العاملين هذه إن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، بينما العوامل الصحية تحمي وتصون العامل فقط، ولا تقوده إلى العمل، ويؤكد هيرزبيرغ في نظريته على أن عدم توفر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل، مما يؤدي إلى نتائج سلبية إتجاه العمل كالتغيب والتقاعد والتخريب. وتوسع هيرزبيرغ في هذه النظرية عندما أوضح أن الرضا العام عن العمل والاستياء عن العمل هما بعدان مستقلان، وهذا يعني أن عكس الاستياء العام هو عدم وجود استياء وليس رضا، كما أن العوامل التي تسبب شعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه، والعكس صحيح، لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي (العوامل الدافعة). أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العوامل فهي (العوامل الصحية). وعندما تزداد درجة إشباع درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، أو درجة الحياد والتي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الرضا التام.

ومما تقدم تبين أن الأفكار التي قدمتها هذه النظرية ذات أهمية في مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، وهو مدخل يجب الاهتمام به عند تحديد سياسات التحفيز في المؤسسات لأن رضا الفرد عن عمله سيؤدي إلى زيادة إرتباطه وولائه له، وإلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيته. (بهنسي، 2011، ص52)

10-2-1-5-نظرية الإنجاز مكلياند (David McClelland' Achievement Need theory):

وتعود هذه النظرية إلى ديفيد مكلياند حيث يعتقد أن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية هي:

- **الحاجة للإنجاز the Need for achievement:** وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة

أكفاً، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

أ - لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج.

ب - يهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الحصول على المكافآت.

ج - يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات وإتخاذ القرار.

- **الحاجة للانتماء Need for affiliation** : يعبر عنها مكيلاند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات:

أ - الاهتمام بمشاعر الآخرين.

ب - القدرة على بناء صدقات بسهولة.

ج - الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين حيث يقضون جزء كبيراً من وقتهم للتعريف بأنفسهم عكس الأشخاص الذين يرغبون في بناء علاقات معهم.

- **الحاجة للسلطة Need for power**: وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين، ويميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي:

- الاهتمام في الأمور التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة ما يميلون إلى إستلام المناصب القيادية ووضع القرارات، وإستخدام المكاتب الفاخرة والسيارات الفارهة.

- ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعدم التردد في إستغلالهم.

وبذلك فإن الحاجات الثلاثة تعد عاملاً مهماً للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة، وتحقيق الأهداف الموضوعية، فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل مزيد من العمل والتميز فيه، كما أن شعوره بالحاجة إلى الإنجاز يدفعه إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي تواجهه، كما أن شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع أفرادها مما يحسن العمل ويزيد من إنتاجيته.

ويرى مكيلاند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها، ويختلف تأثير هذه الحاجة باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد، وهذه الحاجات كما يرى مكيلاند هي حاجات مكتسبة ترجع إلى خبرات الفرد منذ مرحلة الطفولة المبكرة وحتى مرحلة الرجولة، أي أنه يمكن التأثير فيها ويمكن للفرد أن يتعلمها، ولذلك فمعظم البرامج التدريبية تقوم على هذه النظرية. ولم توضح

هذه الحاجات في شكل هرمي، وعلى المدير أن يكتشف حاجات الموظف ليضعه في المكان المناسب. (حريم، 2006، ص 252).

10-1-2-6 - نظرية إكس x وأي y دوغلاس ماغريغور (megregor, 1960): وضع دوغلاس

ماغريغور أنماطا مثالية حول مفهوم الانسان وسلوكه، وصف واحد منها بنظرية (x) والآخرى بنظرية (y).

- نظرية (x): هي النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها وبالصورة التي تحقق أكبر نفع إقتصادي وكما أن الإدارة تعني بالجمع بين العامل والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة إقتصادية، وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الانسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

- يفضل تجنب المسؤولية في العمل.

- يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

- العقاب والتهديد إحدى الوسائل لدفع الانسان إلى العمل.

- ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان لكي يعمل.

- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات إتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد والاشراف المحكم وتجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين. ربما تكون هذه الافتراضات صحيحة، وقد تحتاجها الإدارة في كثير من الحالات، حسب الظروف الموقفية التي تتغير بناء على المستجدات المستمدة من عدم الثبات البيئي، لذا فإنها تحتاج إلى إستخدامها في ظل ظروف معينة، كظهور حالات الاستبداد ورغبة البعض في السيطرة على الآخرين، أو ظهور خلل في الثقافة التنظيمية. (الدكي، 1996، ص 24).

- نظرية (y): تقوم على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، وأن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني:

- أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

- إن الانسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

- الانسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافآت.

ونظرية (y) تتبنى أسلوب القيادة والاشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل، وسحبت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق والطبيعة البشرية. وهي أقرب للتطبيق العملي حيث أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من جهة والاشباع من جهة أخرى، عكس النظرية السابقة لها فإنها تدعو الإدارة إلى إيلاء الأهمية إلى الطرق التي تسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم في المستويات العليا (الانتماء، الاحترام، التقدير، تحقيق الذات). وأن إفتراضات نظرية (y) أكثر واقعية، نتيجة تطور الثقافة التنظيمية، والقدرات المعرفية والامكانيات والخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبروز الحاجة إلى الحوافز المعنوية، ورغبتهم في تحمل المسؤولية، والالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية. (الشرايدة، 2008، ص91).

10-3- نظريات المعرفة (الدافعية): تأتي نظريات العملية الدافعية لتفسير سبب بذل الفرد لمجهود كبير في العمل أو إحجامه عن بذل الجهد، وذلك إستنادا لما يتوقعه من ثواب أو عوائد مختلفة نتيجة القيام بالأداء أو الجهد، وأهمها:

10-3-1- نظرية العدالة (المساواة) Equitable theory:

واضع هذه النظرية آدامز في عام 1963 - 1965 حيث أن المحدد الرئيسي لجهد العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة المدخلات لدى الفرد (مستوى الجهد في العمل) للمخرجات (مثل الدخل أو الراتب) مقارنة مشابهة بالنسبة للآخرين. والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول إن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الفرد من مكافأة على جهوده، وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق ما إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والمخرجات (وما يبذله من مجهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل) وبتحقق التوازن فإنه يحدث الشعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي:

- **التقييم:** يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم والمهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، قياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد في الراتب والترقية والتقدير.
- **المقارنة:** تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.
- **السلوك:** هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فانه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.
- ويستعمل الشخص غير راض عدة طرق للوصول إلى الشعور بالمساواة، ويمكن أن تكون ردود فعله نفسية أو سلوكية، ومن أمثلة هذه الطرق:
- **تغيير المدخلات:** فقد يقرر الشخص أن يقلل من الوقت المخصص للعمل، أو يقلل من الجهد المبذول في العمل.
- **تغيير العوائد:** يحاول الشخص الحصول على زيادة في الراتب أو إجازة أكثر.
- **تغيير نفسي:** إقناع النفس بأن مدخلات الآخرين أعلى من مدخلاته.
- **تغيير الشخص المقارن:** إختيار شخص آخر للمقارنة.
- **تغيير المدخلات والعوائد الأخرى.** (الموسوي، 2004)
- وترى الطالبة الباحثة أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر، الترقية، المعاملة، التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كما ونوعاً أو كليهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الولاء لدى بعض العاملين في المؤسسات، لذا فإن الإدارة مطالبة عند تصميم أنظمة الحوافز بتأكيد مبدأ العدالة للجميع.

10-3-2- نظرية التوقع ليفكتور فروم (Victor from) (expectancy theory):

يفترض واضح هذه النظرية فروم بأن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختبار واع بين عدة بدائل، وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية، وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل تجنب الشعور بالألم لأدنى حد، وقام فيكتور فروم بوضع هذه

النظرية عام 1964 وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى، وتعد من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية هي:

- **التوقع:** وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح.

- **التكافؤ:** هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، لأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل النقود، الإنجاز، ظروف العمل الجيد، فرص التقدم، فان التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

- **النفع أو الفائدة:** هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت.

وتتمثل إفتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية التوقع لفكتور فروم فيما يلي:

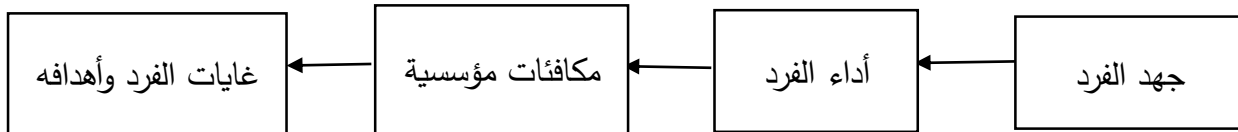
- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.

- أن قوى الدافع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح، للوصول إلى ذلك الإنجاز وهو التوقع الأول وإذا ما حقق الإنسان إنجازا فهل سيكون كافيا؟ وما هو التوقع الثاني؟

الشكل رقم 10: نموذج مبسط لنظرية فيكتور فروم

توقع 01 توقع 02



(المصدر: الطويل، 2001، ص 193).

إدارة تحفيز الأفراد عن طريقتين:

أولا: زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد.

ثانيا: تقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة.

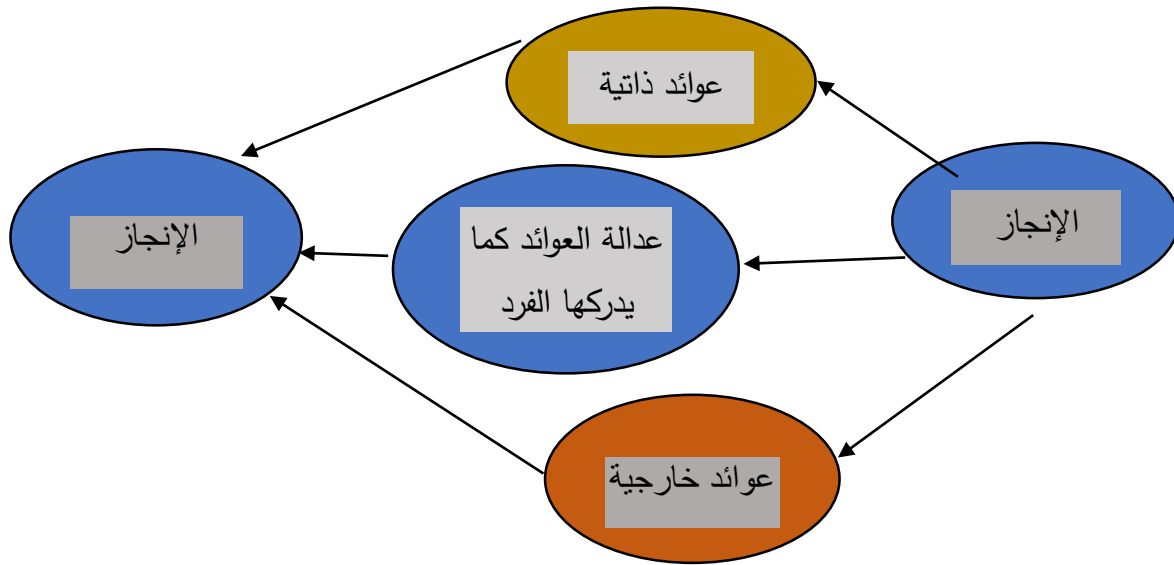
ويشير فروم أن على المديرين معرفة الجوانب التي يهتم بها العاملون إذا رغبوا في الحصول على أداء أفضل، وعليهم أن يوضحوا للعاملين العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء، كما يتوجب على المديرين معرفة توقعات ورغبات العاملين وذلك من خلال النقاشات المباشرة التي تدور بينهم وبين العاملين. ويلاحظ أن هذه النظرية أدخلت أبعاداً جديدة يجب مراعاتها لدى تطوير أنظمة الحوافز لدى الأفراد في المؤسسات، منها أهمية الربط بين القدرة، والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، والتعرف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز. وتوقع الحصول على المكافآت. (العيان، 2005، ص 292).

10-3-3- نظرية نموذج بورتر ولولر (Porter and Lawler): طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهما حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع الفوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في المهنة. وأضاف (بورتر ولولر) عامل الإنجاز إلى الرضا الوظيفي وربطاه مع العائد بنوعية العائد الذاتي والعائد الخارجي ويلاحظ أن للعوائد تأثيراً كبيراً على الرضا مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإنجاز لدى الفرد وعلى المهتمين بموضوع الرضا ضرورة تحديد العوائد المتوقعة للعاملين والعمل على تحقيقها.

وقد بين كل من بورتر ولولر أن هناك نوعان من العوائد:

- **عوائد ذاتية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- **عوائد خارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور، الأمن الوظيفي. (فليمان، 2003، ص، ص 53، 54).

الشكل رقم 11: نموذج بورتر ولولر



المصدر: (فليمان، 2008)

10-3-4- نظرية القيمة (value theory) (Locke):

وضع لوك Locke نظرية أطلق عليها إسم نظرية القيمة عام 1976 لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول لاندي وترمبو (Landy and trumbo) هذه النظرية بشيء من التحليل عام 1980 وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته، ميز (لوك) بين القيمة والحاجة واعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان، وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه، كما بين لاندي وترمبو (Landy and trumbo) عن لوك Locke بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، ولتوضيح ذلك نسوق المثال التالي: إذا كانت علاقتك مع رئيسك أكثر أهمية من علاقتك مع مرؤوسيك فعلاقتك مع رئيسك يجب أن يعطى لها وزن أكبر من علاقتك مع مرؤوسيك في تحديد رضائك الكلي. لذلك فإن الفرد دوما يسعى إلى تحقيق نتائج ذات قيمة عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجابيا على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. (سلطان ومحمد، 2003، ص201).

10-3-5- نظرية التكيف الوظيفي theory of work ajustement: تم تطوير هذه النظرية باستخدام مقياس منسوتا للرضا الوظيفي، ويرى أصحاب هذه النظرية هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، ويعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في القناعة والاستقرار في الوظيفة. (الحاجي، 2015، ص133).

10-3-6- نظرية تدعيم السلوك (سكنر) reinforcement theory: هي إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينر عام 1969 وتنطلق من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة ما بين المثير والاستجابة مما يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء كان منها البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية، وتزعم النظرية أن السلوك يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات وحوافز فإذا كانت الحوافز إيجابية فانه سينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي، وهذا يقود إلى تكرار هذا السلوك. أما إذا كانت الحوافز غير إيجابية أو أن الموظف لم يحصل عليها فسينتج عن تثبيط أو عدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك، لا شك أن الأفراد دائماً يفضلون تكرار السلوك والأداء الذي يقود إلى الإشباع والرضا، ويتبتدون عن السلوك والأداء الذي لا يحقق لهم الرضا والأداء. (حريم، 2014، ص112)

10-3-7- نظرية الجماعات المرجعية reference group theory: ينادي بعض الباحثين في مجال الرضا عن العمل بأهمية الدور الذي تؤديه الجماعات المرجعية في توجيه اتجاهات الأفراد ومواقفهم. ففي اعتقاد هؤلاء الباحثين أن تلك الجماعات تؤثر تأثيراً ملموساً في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الفرد، سواء كان الفرد نفسه عضواً في تلك المجموعة المرجعية أم لا. ذلك أن الفرد يتفق مع هذه المجموعة ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها ويعدّها بمعايير خاصة به في تقويم العالم من حوله. لذا فإن اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدم رضاه عنه سيتأثر برأي واتجاه هذه المجموعة المرجعية نحو عمله الذي يؤديه. ويعد هولين من أوائل الباحثين في توقع العلاقة بين الرضا عن العمل والجماعات المرجعية للعاملين. وقد وجد من دراسته لمجموعة من الاناث اللاتي يقمن بأعمال كتابية أيده في ذلك نتائج الدراسات السابقة التي قام بها بعض الباحثين، بينما البعض الآخر لم يوافق على هذه النتائج بحجة أن كثيراً من الأفراد يحددون اتجاهاتهم ومواقفهم دون التقيد بمثل هذه الجماعات المرجعية. (الحيدر وبن طالب، 2005، ص69).

10-3-8- نظرية الإدراك perception theory : تشير هذه النظرية إلى أن الرضا عن العمل يتحقق أو يتكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، فسلوكه تابع لإدراك لطبيعة الموقف، وليس للموقف ذاته أي أن فهم الأفراد وإدراكهم لموقف معين إنما يتوقف على نماذجهم الشخصية الفريدة والمميزة، وتجاربهم الخاصة بهم، وليس على أساس الخصائص أو الطبيعة الحقيقية الموضوعية للموقف ذاته، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. (عباس، 2011، ص45).

10-3-9- نظرية عملية المقاومة (لاندي) Landy's opposent theory: قدم لاندي (Landy) نظرية عملية المقاومة، وتعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن على الرغم أن المكافأة نفسها تبقى ثابتة، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن على ممارسة هذه الوظيفة، ويعتقد لاندي أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منظمية بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد، وتتصل بالجهاز العصبي المركزي له، وهذه العوامل تساعد على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري. بما أن الرضا والارضاء هما إستجابات عاطفية فإن هذه التقنيات تلعب دورا في الرضا الوظيفي، فالعواطف المعقدة أو العنيفة إيجابية كما كانت أم سلبية تؤذي الفرد، ولكن ذلك الذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة. (بن صالح الحيدر وبن طالب، 2005، ص69).

10-3-10- نظرية تصميم الهدف: تفترض هذه النظرية أن مبعث الدافعية لدى الأفراد هي الأهداف والغايات التي يسعون لتحقيقها، وما لها من أهمية وفوائد لديهم، كما تفترض أن الأفراد الذين يشاركون في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها من قبلهم وتكون واضحة غير صعبة التنفيذ، تكون دافعتهم وأداؤهم فعالا بشكل كبير لإنجاز وتحقيق هذه الأهداف لأن الأهداف هي التي توجه سلوك العاملين. والأهداف المحددة تلعب دورا كبيرا في توليد الدافعية لدى الأفراد لبذل جهد أكبر لتحقيق هذه الأهداف، إن الأهداف الصعبة المقبولة من قبل الأفراد وتمثل تحديا يقابله الأفراد بجهد أكبر مما لو كانت سهلة. (هاشم، 2010، ص95).

10-3-11- نظرية Z: وضع هذه النظرية العالم ويليام أوشي (William Ouchi, 1981) حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها، وقد ضمن نتائج بحثه في كتاب أصدره عام 1981. ولقد أدرك أوشي (Ouchi) أن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ:

- **الثقة:** فالإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلها، والمؤسسات اليابانية تعتمد على النظام الإداري الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.
- **الحذق والمهارة:** فالعلاقات بين الناس متغيرة ومنقلبة من وقت لآخر، لكن المشرف الجيد هو الذي يعرف عامله حق المعرفة ويعرف خصائصهم، مما يساعده على تكوين فرق عمل قادرة على تحقيق الفعالية الإدارية.
- **الألفة والمودة:** تركز على الاهتمام بالآخرين ودعم مشاعر النظام وعدم الأنانية، مما يترتب على ذلك العيش في حياة آمنة وإقامة صداقات وعلاقات حميمة.

إن الهدف من تطبيق نظرية Z هو مساعدة المؤسسات على تطوير قدراتها على تنسيق جهود العاملين وليس استخدام التقنيات في العمل من أجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج، وهذا يهتم بتطوير مهارات العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية جيدة وحوافز وفلسفة جديدة للإدارة. ولذلك فإن نظرية Z ما هي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الاقتصادية الممثلة في ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون أن تميز أداءها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي مما يؤدي بالتالي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم. (الشرايدة، 2008، ص، ص 94، 95).

ترى الطالبة الباحثة من خلال استعراض النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي يتضح لنا أنها تباينت واختلفت فيما بينها في تناولها لموضوع السلوك الانساني وتفسيرها لسلوك الفرد العامل، والعمل على تحديد دوافع الفرد للعمل والانجاز داخل منظمات الاعمال المختلفة، حيث أشار ماسلو الى الحاجات الانسانية المختلفة والتي في حال تحقيقها والعمل على اشباعها فان ذلك يرفع من مستويات تحقيق الرضا الوظيفي وفي حال عدم إشباعها فإن ذلك يؤدي الى تدني مستويات الرضا عن العمل، كذلك بين "ماكلياند" بأن الافراد بحاجة الى الانجاز والقوة والانتماء، وعندما يشعر الفرد بأنه حقق ذلك فإنه يتولد لديه شعور بالرضا،

أما " فروم " فقد بين أهمية الربط بين الاداء العاليي والمكافآت المجزية، وذلك يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس من خلال علاقة الإنجاز بالجهد والمكافآت وبالأهداف الذاتية للعاملين، وأن كل هذه النظريات المعبرة عن الرضا الوظيفي في الحقول الإنسانية والمنظمات الادارية تكمل بعضها لبعض، وجميعها تركز على الفرد العامل على أنه محور العملية الإنتاجية.

ومنه يمكن القول كل نظرية فسرت الرضا الوظيفي وفقا للعوامل المحيطة بها فالعامل المادي كان عاملا أساسيا في تفسير الرضا الوظيفي وأنه لا توجد نظرية شاملة تفسر وتغطي جميع جوانب الرضا الوظيفي لأن كل نظرية من النظريات ركزت على جوانب وأهملت جوانب أخرى لأن هناك عوامل عديدة تتدخل في الرضا الوظيفي منها طبيعة العمل والبيئة المحيطة والدخل الشهري وغيرها من العوامل الأخرى.

حادي عشر- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، ولقد كان سائدا فيما سبق أن من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها. وكان " ثيرستون " أول من نبه إلى عدم إمكانية قياس أية ظروف طالما أن الظواهر توجد بمقادير إلا أن عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب. كما يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، وموضوعية وذاتية.

11-1- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: يقصد بها كل المقاييس التي تقيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية، إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل. ومنها:

11-1-1- معدل التغيب: يعرفه **sarjent florins** بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين هذا التغيب الذي يمكن إجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب اضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين. (سلطان، 2005، ص170) كما يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور

طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول عمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيبا. (شاويش، 1990، ص115). ويحسب معدل الغياب بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = \text{عدد ساعات أو أيام العمل} / \text{عدد الساعات أو الأيام الكفيلة} \times 100$$

حيث أن الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية. (شاويش، 1990).

11-1-2- دوران العمل: يمكن إستخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن إستخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. (المغربي، 1995، ص 73).

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي العمل إختياريا} / \text{متوسط عدد الموارد البشرية} \times 100$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو التالي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \text{عدد الموارد في أول المدة} + \text{عدد الموارد في آخر المدة} / 02$$

كما أن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل دوران العمل مرتفع أكثر من 5% فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة إنخفاضه يكون مؤشر على الرضا. (عكاشة، 1990، ص 115).

11-1-3- معدل الإنتاج المرفوض: إن الحالة التي يكون فيها معدل الإنتاج المرفوض مرتفع (أكثر من 5%) فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة إنخفاضه يكون مؤشر على الرضا.

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

إن الحالة التي يكون فيها هذا المعدل (معدل الإنتاج المرفوض) مرتفع (أكثر من 5 %) فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا وفي حالة إنخفاضه يكون مؤشر على الرضا. (عكاشة، 1990، ص116).

11-10-4- معدل الأمن والسلامة المهنية: من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة ودرجة الحرارة.. ولقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض والتقليل من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحس معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها. (مرعي، 1999، ص288).

وتحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، من ثم رضا الأفراد عنها، ويتم حسابها وفقا لما يلي:

معدل وقوع الحوادث والأمراض = عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل × 01 مليون / عدد ساعات العمل المتاحة

حيث = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية × عدد ساعات العمل المتاحة. (مرعي، 1999، ص 289).

11-2- المقاييس الذاتية: يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كانت كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شفوية)، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب. وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها.

11-2-1- الإستبيان: " وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

أ- الاستثمارات الأكثر شيوعا: تحظى الاستثمارات برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستثمارات الأكثر شيوعا:

- دليل وصف العمل (job descriptive index): تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف، وصمم هذا النموذج كل من .Smith, Kendall, Hulin.

- إستبيان " جامعة منسوتا للرضا الوظيفي": (Minnesota satisfaction questionnaire): وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل..)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي. وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي. وقد صمم هذا الاستبيان كل من lefquist Weiss, Davis, englande.

- إستبيان "بيان الرضا الوظيفي": (inventaire de satisfaction questionnaire) وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل من جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من Laroche, viator

- إستبيان " الرضا عن الأجر": (satisfaction questionnaire) وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور. (المغربي، 1995، ص 72).

ب - محتويات الاستمارة: تتضمن الاستمارة محتورين أساسيين وهما:

- تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى اشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

11-2-2- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريقة مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات" وللمقابلة أنواع، فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة

إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذيم يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. كما أنها أفضل وسيلة لتقييم الصفات الشخصية للمبحوث بطريقة مباشرة، وتطبق من أجل قياس عقائد الأفراد ومشاعرهم وتصوراتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فهي عبارة عن " سلوك لفظي " و " عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي " حسب تعريف الدكتور " فاروق يوسف أحمد " أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر، مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأشخاص مدربين عليها. (عساف والمناع، 2017، ص273).

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس عن العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلة، أما الثاني فهو التخطيط الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تتجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين. (برباخ، 2014، ص24).

11-3- طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي: من أهم هذه الطرق والأكثر استعمالاً نجد:

11-3-1- الأجنحة الوصفية للعمل job descriptive index j.d.i: قام بصياغتها في الستينات Smith و Kendall وقام بمراجعتها blazer 1990 وتعد هذه الأجنحة أكثر المقاييس استعمالاً حيث تتناول خمسة جوانب متعددة وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. (البرادعي، 2004، ص59).

11-3-2- طريقة ثيرستون Thurstone: يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام. غير أنه تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يتطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان " يوافق " أو " لا يوافق " على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة المماثلة للمشاعر أو الرضا العام. كما يمكن تجميع العبارات التي

تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل، الاشراف) وحساب درجة الرضا على هذا المجال على حدا. (أحمد، 2018)

11-3-3- طريقة M.Q.S Minnesota satisfaction questionnaire: هي عبارة عن قائمة إستقصاء جامعة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي وهي تعتبر من أكثر الطرق إستعمالاً، حيث تقيس الرضا عن مظاهر الوظيفة حيث يكون الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا غير راضيين عن جوانب مختلفة كالأجر وفرص التقدم، العلاقات الإنسانية والاشراف وظروف العمل، وتشمل هذه القائمة عشرون بنداً (20) كل بند يتعلق بجانب معين من العمل ويعلق المبحوث على كل بند خلال خمسة بدائل للإجابة هي: غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض تماماً. (أحمد، 2018، ص38).

11-3-4- طريقة ليكرت Likert: كشف " ليكرت " عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة " أرشيف علم النفس " تحت عنوان " تقنية لقياس الاتجاهات ". وتعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الايجاب والبعض الآخر بصيغة السلب وتتبع كل عبارة آراء متروحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

- إختيار العينة لإجراء البحث وجمع البيانات المختلفة.

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

- فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

- إستبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

بالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة (طريقة ليكرت) يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء أو حكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة). وأن الفرد مطالب أن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص، وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. كما تسمى هذه الطريقة بـ " طريقة التدرج التجميعي ". (الصيرفي، 2005، ص71).

11-3-5- طريقة أسكود Osgood : تتكون " طريقة أسكود" والتي قدمها كل من " أسكود" وزميله " سيسي" و " تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، حيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، ثم يتم تجميع كل الدرجات في كل المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه، ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس كما تسمى هذه الطريقة ب: "طريقة الفروق ذات الدلالة".

11-3-6- طريقة هرزبرغ Herzberg (طريقة القصة): إقترحت هذه الطريقة من قبل هرزبرغ، حيث أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة مكونة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم الوظيفية حققت أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجات عن عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافعة)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا أطلق عليها (العوامل الوقائية)، ويطلق على هذه الطريقة ب طريقة رواية القصة. (عزيز، 2013، ص57).

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:

- يطلب من العامل محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين...) ثم وصف بالتفصيل شعر بهذا الشعور (ذكر الأسباب).

- يطلب من العامل محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (ذكر الأسباب). لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين سأل في الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد. وأيضاً تسمى هذه الطريقة بطريقة " الوقائع الحرجة". (الصيرفي، 2005، ص72).

11-3-7- طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة وإنتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن إنخفاض معدل دوران العمل بصورة لا نجدها بين الذين درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (بيومي، 2011، ص147).

11-3-8- مقياس غتمان Guttman: يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين السابقتين (1) و (3) وهكذا. عند بناء مقياس الرضا الوظيفي نقوم بكتابة عدد من الفقرات، تكون الإجابة ب " موافق " أو " غير موافق " ومرتببة حسب درجة الموافقة، وأحياناً يمكن ترتيبها عشوائياً دون تحديد ما إذا كانت الفقرات الفاصلة بينهما متساوية، والتأكد أن جميع الفقرات تمثل بعداً أحادياً للاتجاه المراد قياسه، أي أنها تأخذ نمطاً ملئها. إذا تم التوصل لهذا النمط فإنه يصبح لمجموع الفقرات معنى واحد أي إذا علمنا الدرجة التي يحصل عليها الفرد يمكن دون الرجوع إلى الاستبيان معرفة الفقرات التي أبدى موافقته عليها، وتسمى هذه الطريقة ب **مقياس الأسلوب التراكمي لغتمان**. (كريمة، 2007، ص141).

ثاني عشر- نتائج الرضا الوظيفي: حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي نتائج الرضا الوظيفي:

12-1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

12-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يقصد بالغياب عدم الحضور للعمل في الوقت الذي يتوقع الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، ويعتبر العامل غائباً عن عمله سواء تغيب بعذر أو بغير عذر، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضا عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، أي كلما زادت درجة الرضا عن العمل لدى الأفراد كلما قلت نسبة الغياب، وزاد معدل الحضور، أما إذا كان الفرد غير سعيد وغير راضي عن العمل، فإنه سيتغيب عن العمل، ويزيد معدل الغياب مما يؤدي به إلى مشاكل مع الإدارة. (سلطان، 2003، ص 205)

12-3- الرضا عن العمل والاصابات: إن الحوادث الصناعية والاصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله أقرب للإصابة، إذ أن ذلك سبيل للتهرب والابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

12-4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل صاحب الأداء المتفوق على الرضا عن أدائه الجيد في الوظيفة.

12-5- الإستغراق الوظيفي: هو إتجاه يعكس مدى شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك الفرد لمدى أهمية وظيفته ودورها في حياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها. فكلما زاد الرضا الوظيفي للعامل كلما زاد إعترازه بوظيفته وإنهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الإستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى الأفراد العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالمة مثل: معدل الغياب ودوران العمل ينخفضان والولاء للمؤسسة يزيد، ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل. (مصطفى، 2008، ص، ص 473، 474).

ثالث عشر- برامج زيادة الرضا الوظيفي: أقدمت المؤسسات على تطوير عدة برامج لزيادة الرضا الوظيفي وتعتمد هذه البرامج على عدة أساليب بعضها يدخل تغييرا في بناء العمل وأنظمتها، أما البعض الآخر فيعتمد على تغيير التعويض والمكافآت، وهناك مؤسسات أخرى تميل إلى الإعتماد على الفوائد الإيجابية، وفي كل الحالات نورد تاليا بعض الطرق التطبيقية في زيادة الرضا الوظيفي بكافة جوانبه (خارجي، داخلي، معنوي أو مادي). ثم عرض هذه الطرق على شكل برامج تقوم المؤسسة بتطبيقها بشكل منهجي مخطط له وليس بشكل عشوائي، هذه الطرق تشبه عمل الصفات الناجحة المجربة التي لاقت النجاح في الكثير من المنظمات وأدت إلى رفع معدلات الرضا بشكل جيد. إلى أنه يجب الأخذ بالاعتبارات التالية عند تطبيق هذه الطرق ومنها:

- تقدم هذه الطرق أساليب ناجحة ومجربة في العديد من المنظمات ولكن يمكن أن تفشل هذه الطرق في بعض المنظمات خصوصا تلك التي تعاني من اضطراب شديد (دمج في مؤسسة أخرى، إفلاس، تسريح الموظفين).

- تحتاج هذه الطرق إلى إجراء بعض التعديلات قبل تطبيقها لكي تلائم ظروف المؤسسة ومناخها التنظيمي لذا يجب دراسة الأمر جيدا قبل التطبيق لضمان أكبر قدر من النجاح.

- النتائج في هذه البرامج غير سريعة لذلك يجب الانتظار بعض الوقت (تقريبا سنة، أشهر) قبل أن تنعكس على معدلات الرضا الوظيفي.

- بعض هذه البرامج قد تواجه معارضة من قبل الموظفين نظرا لأن بعضها يحتوي على تغيير في أداء المهمات والتي تعود عليها الموظفين، لذلك يجب التفكير جيدا بحدوث ما يسمى " بمقاومة التغيير " وبالتالي تحديد مصادره ومعالجته حال ظهوره.

- إذا كنت ترغب في تطبيق أكثر من برنامج فاحرص على أن يكون هناك تنسيق وتوازن بين هذه البرامج وضمان عدم وجود تعارض بينها.

➤ ومن بين البرامج التطبيقية لزيادة وتحسين الرضا الوظيفي:

13-1- برنامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل: يهدف هذا البرنامج إلى تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء، بحيث تصبح قائمة على علاقات عمل مهنية مضبوطة، فليس المقصود هنا أن يصبح الزملاء أصدقاء، إنما الهدف هو الوصول إلى جماعة عمل متماسكة وخالية من الضغائن أو العلاقات المتوترة. الكثير من الأشخاص لا يستطيع أن يواصل أو يعمل بشكل جيد في بيئة يعلم أن زملائه لا يحبونه أو أنه لا يعرفهم ولا يوجد أشياء مشتركة بينهم. لذلك يأتي هذا البرنامج ليعمل على تطوير العلاقات التي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة ووجود المنافع المشتركة بينهم.

13-2- برنامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والمدراء: على المؤسسة أن تحرص على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمدراء كونها تشكل أهمية كبيرة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الموظفين. الموظف الذي لديه علاقات سيئة مع مشرفه المباشر ذو رضا وظيفي منخفض وكثير التذمر والشكوى وغير ملتزم في العمل. يجب على المنظمة أن تضع أسسا لطرق التعامل بين الموظفين والمدراء. كما يجب على المنظمة أن تسعى إلى تدريب مدراءها على كيفية ترطيب العلاقات بين الموظفين وتطويرها لأن المسؤولية في هذا الأمر تقع على عائق المدير بشكل أكبر من الموظف.

13-3- برنامج تحسين ظروف العمل: أشارت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يعملون ضمن بيئة عمل مريحة لديهم معدلات أعلى من الرضا الوظيفي. أن بيئة العمل المريحة تخلق نوعا من الراحة وتساعد الموظف على أداء عمله بشكل جيد.

13-4- برنامج الموظف المتميز: الهدف الأساسي من الموظف المتميز هو زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين والذي يخلق نوعا من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف. أثبت هذا النظام وجود آثار إيجابية عديدة من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي. والالتزام المؤسسي شريطة أن يتم تطبيقه بشكل صحيح. (عبد الفتاح، 2012)

13-5- برنامج زيادة الشعور بالعدالة في الأجور: يعتقد الكثير من المدراء بأن المال يعمل المستحيل وأن رفع الأجور أو زيادة الرواتب تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي بشكل عالي وسريع دون تعب أو معاناة. إلا أن الدراسات الحديثة في هذا الميدان أشارت أن هذا الاعتقاد خاطئ فزيادة الرواتب لا تحقق الرضا الوظيفي إلا بشكل مؤقت ووهمي يزول سرعان ما يتعود الموظف على العالوة الجديدة فيبدأ بالتذمر من

الشكوى من قلة الأجور مرة أخرى. لذلك على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق الشعور بالعدالة بالأجور وليس الرضا عن الأجور. كلا الموقفين يختلفان من حيث المحتوى، فالرضا عن الأجور يحاول تحقيق الرضا عند الموظف بالمطلق أما الثاني فيحاول تحقيق الرضا عن الأجور بالمقارنة مع الموظفين أو المؤسسات المشابهة والتي تشكل جماعة مقارنة مرجعية بالنسبة له. فالشخص الذي لديه جماعة مقارنة سوف يصل إلى مرحلة رضا بشكل أسرع وأدوم من الشخص الذي لا يوجد لديه هذه الجماعة.

13-6- برنامج زيادة الاستقلال الوظيفي: يشير مفهوم الاستقلال الوظيفي (job Autonomy) إلى إعطاء الموظف الاستقلالية أثناء أداء عمله وتنظيمه بالطريقة التي يرغبها بحيث يحدد بنفسه الطريقة التي يرغب بها بإنجاز العمل، ومتى يبدأ بالمهمة، ومتى ينهيها، ويحدد الأدوات المناسبة لإنجاز المهمة. مثل هذه الحرية أو الاستقلالية للموظف في تنظيم نفسه تحقق له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة والتي يعتقد الكثير من علماء النفس أنها غريزة عند الانسان وتحقق زيادة الاستقلالية للموظف الشعور بالرضا والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الصحة النفسية الجيدة.

13-7- برنامج زيادة حجم المسؤولية في العمل: يشير مفهوم المسؤولية في العمل إلى مجموع الصلاحيات والمسؤوليات التي تتوافر لدى الموظف. لدى الانسان الحاجة إلى الشعور بأنه إنسان يعتمد عليه وأنه موضع ثقة ويمكن له أن يقوم بالأعباء الموكلة إليه حتى وإن كثرت أو صعبت. زيادة الشعور بالمسؤولية من الأمور الهامة في أي وظيفة مهما صغرت، فالوظائف التي لا تتمتع بقدرة من المسؤولية يشعر أصحابها بانخفاض تقدير الذات وأنهم لا يملكون القدرات المناسبة مما يسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر ويؤثر بشكل كبير في دافعيتهم ورضاهم الوظيفي وبالتالي إنتاجيتهم.

13-8- برنامج تحديد المسارات الوظيفية: يشير مفهوم تحديد المسارات الوظيفية (career paths) إلى قيام المدير أو المنظمة بتوضيح الترقيات، الوظائف، العلاوات، التي يمكن للموظف تحقيقها إذا أنجز مهمات معينة أو طور مهارات محددة. تحرص المنظمات المتميزة بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف لكي يستطيع تلمس الطريق التي يريد أن يعبرها ويجتازها. يحقق هذا البرنامج الكثير من الفوائد فبالإضافة إلى الرضا العالي، فإن الموظف يستطيع تحديد المسار المناسب له بناء على قدراته ومعرفته بذاته، كما أن المسار الوظيفي يساعد الموظف على بناء التوقعات المناسبة فلا يشعر بالإحباط أو خيبة الأمل إذا فشل في تحقيق مسار ما.

13-9- برنامج تشجيع إعطاء بعض الاقتراحات: يشعر الموظف الذي تم أخذ اقتراحاته بجدية بأنه شخص مهم وفاعل ومؤثر يرغب الأفراد بأن يعطوا آرائهم في الأمور التي يعتقدون أنهم خبراء بها. وتحقق الاقتراحات الجيدة الفائدة للمنظمة وتساهم في تحسين المنتج أو الخدمة بشكل كبير. إلا أن المشكلة تكمن في أن ليس كل الأفراد مبادرين في إعطاء الاقتراحات ولا يمتلك جميع الأفراد تأكيد الذات الكافي لخلق القدرة على المبادرة. لذلك يجب على المنظمة أن تخلق الجو المناسب وتشجع الموظفين على الاقتراح لأنه سيحقق الفائدة لكلا الطرفين، فالمنظمة قد تستفيد من الاقتراحات الجيدة والفرد يشعر بالأهمية وينعكس على رضاه الوظيفي مما يحقق المصلحة للجميع.

13-10- برنامج زيادة ساعات العمل المرنة: يشير هذا البرنامج إلى قيام المؤسسة بتحرير أوقات العمل بحيث لا تكون مضبوطة بساعة حضور أو ساعة مغادرة بل يقوم الموظف بالاتفاق مع الإدارة بحيث يختار وقت لقدمه ووقت لمغادرته شريطة أن تكون ساعات العمل ثابتة بحيث إذا كان الاتفاق على ثماني ساعات في العمل فانه يمضي ثماني ساعات ومن ثم يغادر. تبنت العديد من المؤسسات برنامج ساعات العمل المرنة وأشارت إلى العديد من الفوائد مثل تقادي ساعات الزحام في القدوم والخروج، تقليل التغيب أو ساعات المغادرات الطارئة حيث أن الموظف يقضي إحتياجاته الطارئة قبل القدوم إلى العمل، زيادة الرضا الوظيفي بسبب أن الموظف قادر على التحكم بوقته ويقلل من التعارض ما بين ساعات العمل والالتزامات العائلية.

13-11- برنامج زيادة الأمن الوظيفي: يشير مفهوم الأمن الوظيفي إلى بعدين تامين الأول الأمن والسلامة الوظيفية في العمل والثاني هو إعطاء الموظف الشعور بالاستقرار وتأمينه ضد إحتمالية الفصل التعسفي ويشير الأمن من أخطار العمل إلى ضرورة تمتع الموظف بالسلامة العامة ووجود التأمين ضد حوادث العمل. أن الأفراد الذين يعملون في بيئات عمل خطيرة يعانون من توتر عالي والشعور بالخطر الدائم لذلك وجب على العمل توفير الحد الأمثل من متطلبات السلامة العامة. الجانب الآخر من الأمن الوظيفي يتعلق بضمان إستمرارية العمل والشعور بالحماية من الفصل التعسفي. أن الموظفين الذين يعملون في بيئة يشعرون فيها أنهم معرضون للفصل بدون سابق إنذار أو لأتفه الأسباب هم موظفون خائفون وغير راضون في الغالب. أشارت الأبحاث أن الأفراد غير المستقرين والخائفين إلتزامهم ضعيف ورضاهم منخفض حتى لو كانت أجورهم عالية.

13-12- برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل: يشير مفهوم التغذية الراجعة (feedback) إلى حصول الموظف على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أدائه للمهام المطلوبة. وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاث أقسام: الأول هو حصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهام بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أدائه بنفسه، المصدر الثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر، أما المصدر الثالث فيكون من الزملاء أو متلقي الخدمة من عملاء أو زبائن.

13-13- برنامج زيادة الشعور بالأهمية في العمل: يشكل العمل جانبا مهما في بيئة العمل حيث أن الوظيفة تأتي في المراتب الأولى من مفهوم الفرد حول نفسه، فهو يعرف على نفسه من خلال عمله والمكان الذي يعمل فيه. لذلك فإن الإنسان يشعر بالفخر والرضا عن الذات عندما يعرف عن نفسه بوظيفة يعتقد أنها مهمة ويشعر بالإحراج إذا كان يعتقد أن وظيفته غير مهمة أو أنها لا تثير الإنطباع الإيجابي عن الآخرين من هنا اهتمت العديد من المؤسسات الناجحة بضرورة إعطاء الموظف الشعور بالأهمية لما له من عوائد بالغة الأهمية على دافعية الموظف ورضاه، وزيادة الالتزام الوظيفي وبالتالي خفض معدلات ترك العمل.

13-14- برنامج الإثراء الوظيفي: يشير مفهوم الإثراء الوظيفي (job enrichment) إلى درجة تمتع العمل بمهام ذات قيمة مادية ومعنوية وتحتوي على درجة التعقيد. يشتكي العديد من الموظفين من بساطة مهامهم وروتينيتها بحيث يقومون بأدائها بطريقة أوتوماتيكية دون تفكير يذكر، تسبب بساطة العمل شعور الموظف بالملل والرتابة وتؤثر على دافعية الشخص ورضاه الوظيفي. لذلك تحرص الكثير من المؤسسات الناجحة على إثراء الوظائف لديها لما له من آثار إيجابية عديدة.

13-15- برنامج تقليل التعارض بين متطلبات العمل والمسؤوليات العائلية: يسعى هذا البرنامج في بعض الأحيان إلى إيجاد توازن بين العمل والحياة والذي يشير إلى ضرورة إزالة المعوقات التي قد تواجه الموظف نتيجة تعارض واجبات العمل مع الحياة الخاصة. تطلب بعض المنظمات أن يقوم الموظف بالتكيف مع متطلبات العمل معتبرة أن لا دخل لها في حياة الموظف الخاصة وأن عليه أن يدير أموره بنفسه. لكن المؤسسات التي تستثمر موظفيها وتحرص على زيادة رضا موظفيها والتزامهم تحاول أن تساعد

أفرادها على مواجهة معيقات الحياة لكي تضمن منهم إنخراطا تاما في وظائفهم والتي ستتعرض بالنهاية على أداؤهم. (الزعيبي، 2011، ص، ص 82، 100).

13-16- برامج المنفعة الإضافية (الميزات): بدأت المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطوير عدة برامج المنفعة الإضافية المصممة خصيصا لزيادة الرضا الوظيفي، وأصبحت هذه البرامج تمثل حوالي 28% من الأجور التي تدفعها المؤسسة للفرد وتتضمن هذه البرامج إجراءات معينة مثل: المرونة في ساعات العمل، توفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، برنامج التقاعد، مشاركة الأرباح، وبرامج خاصة للتطوير المهني وكذا الاهتمام بالصحة العامة والعناية بالأطفال العاملين، و يفيد البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين على توفير عناية مناسبة لأطفالهم. (أحمد، 2018، ص46).

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق دراسته تعرفنا على الأصول التاريخية لدراسة موضوع الرضا الوظيفي وكما يتضح مدى أهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع وأنه يدرك الإستشاريون في هذا المجال أنه من السهل أن تخفض الرضا الوظيفي وذلك يتطلب جهود مضنية لخلق الموظف الراضي، وبناء على ذلك يركز الرضا كمتغير على أبعاد رئيسة (الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن العمل ذاته) وكما تختلف تصنيف أنواع الرضا وفقا للمعيار الخاص به ، إلى جانب ذلك يتكون الرضا من عناصر مهمة ومختلفة تشمل بعضها الرضا عن الأجر والترقية ومحتوى العمل ونمط الاشراف وبالضرورة توجد محددات تتحكم في درجة الرضا الوظيفي كالأجر المنصف ووجود المدير والزملاء الداعمين والتدريب المستمر، إضافة إلى مسببات تنظيمية وشخصية تؤثر في رضا الفرد، وننوه أن الرضا الوظيفي يمثل حالة من القناعة والقبول يرتبط بسياق العمل والنظام الإجتماعي وفي نفس السياق فالموظف الراضي يظهر لديه زيادة معدل أدائه ومعدل حضوره للعمل ، عكس الموظف غير الراضي في المنظمة فهو يسلك سلوك الانسحاب من العمل ولديه سوء التوافق المهني، وبالمقابل فسرت العديد من النظريات الرضا الوظيفي كما أن العامل المادي كان مؤشر أساسيا في تفسيره ولعل من المناسب أنه لا توجد نظرية شاملة تغطي جميع جوانب الرضا الوظيفي لكونها ركزت على جانب وأهملت جوانب أخرى، وفي ضوء ذلك تتعدد أساليب قياس الرضا الوظيفي وفي المقابل هناك المقاييس الموضوعية مثل معدل الغياب ودوران العمل ومعدل الأمن والسلامة المهنية، وبجانب ذلك توجد المقاييس الذاتية تشمل الاستبيان والمقابلة الشخصية وكما ذكر توجد مختلف الطرق الشهيرة لقياسه ومنها طريقة ثيرستون، وطريقة ليكرت، طريقة أسكود. الخ، وحتى تتضح الرؤية أنه لضمان زيادة الرضا الوظيفي تعتمد المؤسسات إلى تطبيق برامج تطبيقية فعالة وناجحة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد

نتعرض من خلال هذا الفصل وصف للإجراءات المنهجية للبحث بداية من التعرف على مجالات الدراسة الميدانية، (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزماني)، مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المستخدم، العينة المستهدفة لإجراء البحث، أدوات جمع البيانات المستخدمة، والخصائص السيكومترية للأداة في قياس الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

تعد إجراءات البحث من أهم الخطوات الأساسية في إعداد البحث، حيث يتعين على الباحث فيها أن يتناول توضيح الكيفية التي يتبعها في تصميم بحثه وتحديد خطواته الإجرائية، والتي تتمثل في هذه الدراسة بما يأتي:

أولاً: مجالات الدراسة research Fields: يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة وتتمثل فيما يلي:

1-1- المجال المكاني place Field: يعرف المجال المكاني على أنه المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة. (سالم، 2012، ص257). ومن هذا الجانب فالمجال المكاني يمثل تحديد الإطار الجغرافي الذي يطبق به البحث ويتضمن المجتمع المجال العمالي كإطار مكاني الذي يشير إلى جميع المؤسسات العمالية (الشركات، المصانع) ونجد من بينها مجتمع المؤسسة الاقتصادية. ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

- **التعريف بمؤسسة نفطال بولاية أم البواقي:** الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال هي انبثاق من المؤسسة الأم سوناطراك، بموجب المرسوم رقم 101-80 لإعادة الهيكلة المؤرخ في 1980/04/06 المتضمن إنشاء مؤسسة التكرير والتسويق للمواد البترولية (ERDP) وفي 30 مارس 1986 قسمت هذه الأخيرة ونتيجة للضغوطات الكبيرة عليها إلى:

• **NAFTEC:** تقوم هذه المؤسسة بتكرير المواد البترولية ومشتقاتها؛

• **NAFTAL:** وهي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، متخلية بذلك عن وظيفة

التكرير، ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى: NAFT مصطلح عالمي يقصد به النفط و AL الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE، حيث ونتيجة لهذا التقسيم تم التخلي عن التكرير لصالح نفتاك ويتم توزيع حافطة متنوعة من المنتجات البترولية منها:

⇐ وقود وزيت؛

⇐ غاز البترول المميع (GPL)؛

⇐ غاز طبيعي وقود (GNC)؛

⇐ وقود سيرغاز (GPL)؛

⇨ العجلات المطاطية؛

⇨ المنتجات الخاصة.

وبتاريخ 1998/02/11 صدر المرسوم رقم 48-98 والمتضمن القانون الأساسي لمؤسسة سونا طراك، وانجر عن هذا قرار وزاري في 1998/11/17 يقضي بضم شركة نפטال لمؤسسة سونا طراك، وبالتالي تصبح تابعة لها، ونظرا لأهمية مؤسسة نפטال تم ضمها بنسبة 100% وبالتالي أصبحت تابعة لها من الناحية التنظيمية وهذا في إطار التنظيم الشامل لإعادة الهيكلة للمحروقات.

إن مؤسسة نפטال تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني.

- مهام مؤسسة نפטال: تتمثل بعض مهام مؤسسة نפטال (الشركة الوطنية لتسيير وتوزيع المواد البترولية) فيما يلي:

⇨ تسويق وتوزيع الوقود والزيوت الخاصة بقطاع الطيران وقطاع البحرية؛

⇨ تسويق وتوزيع الغاز المميع، غاز البوتان / البروبان؛

⇨ تسويق وتوزيع الزفت؛

⇨ تسويق وتوزيع مختلف الغازات؛

⇨ تسويق وتوزيع المواد الخاصة (البرافين وغيره)؛

⇨ تسويق وتوزيع سيرغاز وتركيبه؛

⇨ تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر القطر الوطني؛

⇨ تطوير هياكل التخزين والتوزيع ولضمان تغطية أحسن لحاجيات السوق؛

⇨ ضمان صيانة التجهيزات وعتاد المؤسسة؛

⇨ السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛

⇨ معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛

⇨ السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة المؤسسة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛

⇨ الاستعمال الأمثل لمختلف وسائل وهياكل المؤسسة؛

⇨ السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة، ويظهر هذا جليا من خلال ترويجها لسير غاز والبنزين الخالي من الرصاص، إلى غير ذلك من الجهود المبذولة في هذا المجال؛

⇨ تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامهم لأجهزة الكمبيوتر، وجعل عملهم يتسم بالدقة.

- **إمكانيات مؤسسة نفطال:** قامت المؤسسة باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية، وتتمثل إمكانياتها في:

1- اليد العاملة: إن اليد العاملة عرفت نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة، حيث تتكون اليد العاملة من حوالي 30.000 عون وموزع عبر كامل التراب الوطني.

2- شبكة التوزيع: تتمثل فيما يلي:

- **توزيع الوقود Carburant:** وقد جهزت نفطال لهذه المهمة الوسائل التالية 42 مركز لتخزين الوقود و1800 محطة للخدمات منها 400 محطة مسيرة مباشرة GD.

- **توزيع غاز البترول المميع GPL:** وجهزت لها 43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع، 65 مركز تعبئة و14000 نقطة بيع.

ومن أهم زبائننا سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطوط الجوية الفرنسية... الخ.

المقر والرأس المال الاجتماعي لمؤسسة نفطال وتنظيمها: يوجد المقر الاجتماعي لمؤسسة نفطال بشارع الكتبان الشراقة بالجزائر العاصمة إذ في 18/04/1998 أصبحت نفطال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 160.000.000 000.00 د.ج وكلها ملك لمؤسسة سوناطراك، وتعتبر وحدة G أم البواقي واحدة من أصل 17 منطقة موجودة تحت فرع الغاز، التابعة لمؤسسة نفطال وتلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني من خلال توزيع المادة البترولية.

- **تعريف وحدة GPL أم البواقي:** طبقا للمرسوم رقم 99-31 الصادر بتاريخ 22-12-1999 والذي يهدف إلى تشكيل مناطق غاز البترول المميع (ZONE GPL)، ظهرت وحدة أم البواقي وبعدها جاء المرسوم رقم 553 بتاريخ 29/03/2000 والذي يهدف إلى التنظيم والهيكل العامة لفرع الغاز (BRANCHE GPL)، وفي 1 جانفي 2001 تم تجسيد الهيكل بصفة رسمية حيث أصبح كل فرع من الفروع يعمل بصفة مستقلة عن الفروع الأخرى ولكنها تبقى تابعة كلها للمؤسسة الأم نفطال، تقوم بتوزيع وتسويق المادة البترولية في السوق الوطنية عن طريق:

⇨ تعبئة الغاز GPL؛

⇨ توزيع وتخزين غاز البترول المميع والمادة الخام؛

⇨ نقل المواد البترولية.

تتمثل أهداف مؤسسة نفطال وحدة GPL أم البواقي في مجموعة متكاملة من بينها:

1- أهداف مباشرة: تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق نمو مستمر وتحقيق أكبر ربح وضمان الاستمرارية في المحيط الاقتصادي كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

1- أهداف غير مباشرة : إلى جانب الأهداف المباشرة توجد أهداف غير مباشرة تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني وبالتالي القضاء أو التقليل من حدة البطالة بالإضافة إلى أفاق وتحديات المستقبلية تشترطها المؤسسة من أجل الوصول إلى مبتغاها.

- **أهداف تأمين المنتوجات والخدمات المسؤولة عنها:** نذكر منها:

⇨ صيانة عقلانية، مع تحديد إمكانية النقل والإنتاج؛

➤ زيادة وتقسيم جغرافي حسن للمنشآت القاعدية لملاً وتخزين غاز البترول المميع؛

➤ تطوير شبكة التوزيع؛

➤ نقل وإيصال المنتجات عبر كامل التراب الوطني؛

➤ توزيع الوقود، الزيوت، غاز البترول المميع، العجلات ومادة الزفت.

- **أهداف سياسية:** هي تدعيم العلاقات الدولية عن طريق دعم الدول الشقيقة بالغاز المميع دون هامش ربح أي بالبيع بسعر التكلفة والهامش لغير المحقق تقوم الدولة الجزائرية بتغطيته عن طريق ميزانية سنوية مخصصة لذلك.

- **الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال (وحدة GPL):** يمكن تحليل وتوضيح مختلف الإدارات والمصالح على مستوى وحدة أم البواقي كآلاتي:

❖ **المدير:** وهو المسؤول الرئيسي عن التسيير، التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه وكذلك التنفيذ.

❖ **الأمانة العامة:** تعمل الأمانة العامة على استقبال وإرسال الفاكس والتكس، كما تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية وتوجيهها إلى المصلحة المطلوبة، وتقوم بترتيب البريد الصادر والوارد.

❖ **مسؤول الأمن الصناعي:** تتمثل مهمة هذا الأخير في إقامة وإعداد القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالأمن في المراكز، والحرص على نشرها وتطبيقها بصرامة، ذلك لوجود خطر مستمر خاصة في مراكز تعبئة الغاز.

❖ **دائرة التقنيات والصيانة:** تعتبر هذه الدائرة قلب المؤسسة إذ تعمل على استمرار عمل المصالح الأخرى، حيث تقوم بصيانة العتاد المتحرك الذي يعتبر وسيلة نقل المواد البترولية الخام، التمرين، التسويق، التوزيع وتنقسم دائرة التقنيات والصيانة إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة العتاد المتحرك، مصلحة إنشاء وصيانة المنشآت، مصلحة الدراسات والأساليب.

❖ **دائرة التوزيع:** بما أن الوحدة وظيفتها الأساسية التوزيع ونقل المواد البترولية فإن هذه المصلحة من أهم مصالح دائرة التسويق لما لها من دور فعال في تحريك المنتجات، كما تقوم المصلحة برسم

السياسات التجارية والاقتصادية، وأهم الأساليب والطرق التي يرجى إتباعها عند تسويق المنتجات وتنقسم الدائرة إلى مصلحتين:

1- مصلحة الاستغلال: وتقوم بعدة مهام ووظائف مثل مراقبة تموين مصالح التعبئة للقارورات بالغاز الخام (بروبان + بوتان) حيث يصل من الخروب وسكيدة عن طريق صهاريج ملك لنفطال وأخرى ملك للخواص وتحديد كل المستويات التخزين الواجبة وذلك طبقاً لتعليمات نوع الغاز وكذلك تبعاً للمدة الزمنية، وتقوم كذلك بإعداد برامج مستقبلية سنوية تخص الإنتاج، التموين، الاستغلال الشهري وعرض الحال الشهري إلى جانب الأعمال اليومية التي تطلبها المديرية العامة ونوع الغاز.

2- مصلحة البيع: إن اسم المصلحة يدل عليها، فمهمتها الأساسية هي تعظيم الربح بأقل تكلفة وتعتبر هذه المصلحة مكملية لمصلحة الاستغلال وتسعى المصلحة أثناء مباشرة أعمالها إلى عدة احتياجات مثل: تحقيق معدل النمو الشهري والسنوي، استقبال الزبائن الجدد والعمال، التنسيق مع مصلحة الاستغلال لتحديد قنوات التوزيع المثلى والسهر على وصول المنتجات إلى المستهلك بأسعار تنافسية وجيدة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب، تحصيل الديون من عند العملاء (المدينون)، القيام بتقارير المبيعات ومراقبة المخزون، ومتابعة كل نقاط البيع: العادية (PVP)، المعتمدة (PVA)، البائع الموزع (RD)، والبيع المباشر (VD). وكل المشاكل التي تعيق المنتج.

وكذلك الجانب البشري الذي توليه نفطال أهمية كبيرة من خلال التكوين، تحسين الأداء، سياسات التحفيز والتربية والتوظيف الجديد للإطارات والعمال. (المصدر: مؤسسة نفطال)

- **مهام وحدة GPL أم البواقي:** منطقة غاز البترول المميع تتشكل من عدة دوائر في حدود مسؤولياتها المسطرة من الشركة الأم وفيما يلي تحليل وظائف كل منها حسب الدور الذي تلعبه:

1- الدائرة التقنية: يتمثل دور هذه الدائرة في الإلمام بجميع الوسائل المتاحة وظروف استخدامها إلى جانب الإشراف على كل العمليات المتعلقة بنقل السلع من مراكز التوريد إلى المستهلك النهائي وتحديد وسائل النقل، بالإضافة إلى تنظيم وسائل النقل الخاصة (القطاع الخاص) لضمان أحسن أداء لهذه الوظيفة بالتنسيق مع الدائرة التوزيعية.

2- **الدائرة المالية:** تقوم هذه الدائرة بالمراقبة والمتابعة لكل منتج من المنتجات في الوحدة وكذلك كل المصاريف التابعة والمتعلقة بالأجور والضرائب ومراجعة كل العمليات المالية القائمة على مستوى نقاط البيع التابعة للوحدة، وبالتالي يمكن تحديد مختلف النفقات والمصاريف التي تتحملها الوحدة.

3- **الدائرة التوزيعية:** بالتنسيق مع الدوائر الأخرى تقوم الدائرة التوزيعية بمتابعة الزبائن (البيع، الملفات، حل النزاعات والمشاكل...) ، هي الأخرى تتبع سيرورة وسائل النقل بمختلف أنواعها مما يمكنها من توزيع المواد البترولية والسهر على تلبية رغبات المستهلكين، كما تقوم بمتابعة عملية الإنتاج.

4- **دائرة الموارد البشرية:** تهتم الدائرة بالعامل الذي يعتبر الركيزة الأساسية لسير عمل المؤسسة حيث تعمل هذه الدائرة على تسيير الملفات الخاصة بالعمل إلى جانب عدة مهام أخرى نذكر منها:

⇨ انتقاء طلبات العمل للمناصب الجديدة؛

⇨ تكوين المتربصين؛

⇨ تكوين وترقية العمال؛

⇨ انتقاء اللوازم والمستلزمات الخاصة بالنشاط المكتبي. (المصدر: مؤسسة نفطال)

1-2- **المجال البشري Human Field:** تضمن المجال البشري للبحث جمهور البحث الذين تشملهم الدراسة ويمثل جميع العناصر البشرية ويشمل المبحوثين (أفراد العينة)، والخبراء والمتخصصين الذين يتم الرجوع إليهم لاستكمال البيانات. ويتضمن تحديد مجتمع البحث وتعبير موجز يعرف على أنه مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي يجري عليها البحث أو النقصي. (أنجس، 2004، ص293) وبالضرورة فالمجال البشري في هذه الدراسة يتمثل في جميع عمال قطاع مقاطعة البترول والغاز المميع نفطال حيث يتكون من 60 موظف من مختلف الفئات الوظيفية (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ). يتوزعون على المصالح الإدارية التالية:

جدول رقم 07: المصالح الإدارية وعدد العاملين في مؤسسة نفطال.

عدد الموظفين المصالح	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع
الإدارة	02	00	02
دائرة المستخدمين	14	00	14
دائرة المالية والمحاسبة	10	00	10
دائرة التوزيع	06	00	06
دائرة الاعلام الآلي	03	00	03
الدائرة التقنية	13	1	14
الأمن الداخلي	00	10	10
الأمن والصحة البيئية	01	00	01
المجموع	49	11	60

(المصدر: مؤسسة نفطال)

1-3- المجال الزمني time Field: يتضمن المجال الزمني للبحث العلمي الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءاً من إختيار مشكلة البحث مروراً بجميع خطوات البحث العلمي وصولاً إلى إجراء الدراسة الاستطلاعية وجمع البيانات المطلوبة من عينة البحث وثم مرحلة إستخراج النتائج وحتى الانتهاء من إجراءات البحث. ونظراً لأن البحوث العلمية تختلف فيما بينها من حيث الفترة الزمنية الكلية. لذلك يعتبر المجال الزمني: هو فترة جمع البيانات من الميدان وتحليلها وذلك في حالة البحوث الوصفية والكشفية. وقد تحدد هذا المجال وفقاً لما إستغرقته مراحل البحث المختلفة، وهي مرحلة الاعداد النظري ومرحلة الاعداد للعمل الميداني وتنفيذه. وبالضرورة يمكن تقسيم الفترة الزمنية التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية كما يلي:

1-3-1- مرحلة الإعداد النظري: وقد بدأتها الطالبة الباحثة من شهر جويلية 2021 بجمع المادة النظرية لإثراء الجانب النظري للرسالة وحيث تم التركيز على القراءات الأولية في الجانب النظري والدراسات السابقة وتغطية جوانب مهمة في موضوع الدراسة من حيث ضبط عنوان البحث. وإنتهت من إعداد فصول الدراسة وصياغتها في شهر ماي 2022 على وجه التقريب، بعد عرضها على الأستاذ المشرف وتغطية ملاحظاته.

1-3-2- مرحلة الإعداد للعمل الميداني وتنفيذه: ويمكن تقسيمها إلى المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: (14 جوان 2022 إلى 14 جويلية 2022): تم القيام بزيارة ميدانية لمؤسسة نفطال وبالتالي أخذ الموافقة النهائية من مدير المؤسسة وفي هذا الإطار إستكشاف ميدان الدراسة من حيث نختار يوم كل أسبوع ونقصد المؤسسة وبالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية لغرض الحصول على الوثائق والسجلات الضرورية التي تفيد في معرفة عدد العاملين الكلي وتخطيط الهيكل التنظيمي وإستغرقت هذه الفترة شهر .

- المرحلة الثالثة: مرحلة الدراسة الاستطلاعية (19 جويلية 2022 إلى 26 جويلية 2022): قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في هذه الدراسة الميدانية تم القيام في هذه الفترة بإجراء الدراسة الإستطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي قد تواجه في تطبيق أدوات البحث، وإجراء مقابلات شخصية للتعرف على ظروف الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو تتم معهم المقابلات أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى إستعدادهم ورضاهم عن الاجراءات الخاصة التي ستتبع معهم، وبالضرورة الكشف عن مدى إستعداد المسؤولين عن أفراد العينة في المؤسسة للتعاون مع الطالبة الباحثة وغير ذلك من الظروف والاعتبارات التي تمهد لنجاح إجراء البحث. فالدراسة الاستطلاعية هي دراسة علمية كشفية، تهدف الى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق التعرف إليها، أو عندما تكون المعلومات والمعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة" (مختار، 1995) وفي ذات السياق تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث كله، إذ تهدف هذه الدراسة إضافة للتحقق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بموضوع الدراسة وتجميع الملاحظات، والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه. (مختار، 1995، ص48) والدراسة الاستطلاعية بهذا المفهوم تمثل مجموعة من الإجراءات التي يتم إستخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث، وتعد بمثابة اللبنة الأولى التي ترتكز عليها الدراسة الميدانية، ومن خلالها تم

التعرف على الظروف التي سيجري فيها البحث الميداني، والتحكم بطريقة علمية في محددات البناء المنهجي، من بلورة للمشكلة، وبناء فروض الإجراء، ومدى جاهزية أدوات البحث وتمهد للدراسة الأساسية وبناء على ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على عينة إستطلاعية مكونة من 30 عامل في مؤسسة نفضال بولاية أم البواقي لتكتمل عملية إسترجاعها بتاريخ 26 جويلية 2022.

- المرحلة الثالثة: مرحلة الدراسة الأساسية (23 سبتمبر 2022 إلى 23 نوفمبر): تضمنت تصميم أدوات البحث الأساسية (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) وبناء على ذلك تم القيام بجمع المعلومات والملاحظات من ميدان الدراسة بإجراء المقابلة وتوزيع دليل المقابلة على عينة من العاملين بتاريخ 23 سبتمبر لغاية 2 أكتوبر 2022. وتوزيع أداة الاستبيان على عمال مؤسسة نفضال بتاريخ 15 نوفمبر وتكتمل عملية إسترجاعها بتاريخ 23 نوفمبر 2022. فضلا على ذلك تم تفريغ البيانات أولا في برنامج الاكسل (excel) ثم في البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بتاريخ 05 ديسمبر من أجل بالقيام بمرحلة تحليل البيانات وثم الوصول إلى مرحلة التوصل إلى النتائج النهائية للدراسة وعموما دامت الدراسة الميدانية 06 أشهر.

ثانيا: منهج الدراسة: يستند البحث العلمي أصلا إلى منهج ثابت ومحدد ومنظم للتفكير العقلي لعلاج مشكلة معينة، تنظمه خطوات تؤسس قواعده، وأصول يتقيد بها الباحث العلمي. وبناء على ذلك يعتبر المنهج العلمي أسلوبا للتفكير والعمل يعتمد على منهج الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة. فالمنهج يقدم رؤية للعمليات التي تحكم التفكير العلمي في تصديده لحل المشكلات أو تفسير الظواهر، لذا يحتاج إلى طرق متنوعة لتنفيذه وتتناسب مع طبيعته كمنهج للتفكير. (منصور، 2007، ص 60) كما يرى محمد علي في هذا الصدد أن المنهج هو الطريق الذي يعتمد عليه الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقعة الاجتماعية وتسهم في تحليل ظواهره. (بوحوش، 2011، ص 145)) وبالضرورة فالمنهج يمثل أداة الباحث في السيطرة على البحث بصفة عامة وضبط خطواته طبقا للإجراءات والقواعد المعيارية المميزة لكل منهج.

وفي ذات السياق فإن من الضروري جدا على الباحث إختيار منهج البحث الصحيح وذلك لأن كل منهج له تصميماته، والذي يحدد ما يتلو من خطوات تأتي بعده وترتبط به، وفي هذه الدراسة تهدف إلى البحث عن دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي تم اختيار المنهج الوصفي كونه ملائما لأهداف

وطبيعة البحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي كسبيل فهم ظواهره وإستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين، مرحلة الاستكشاف والصياغة، مرحلة التحليل والوصف المتعمق وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها. (الجادري، 2009، ص 198). ويعرف صلاح الدين شروخ المنهج الوصفي بقوله (إنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لمشكلة إجتماعية معينة أو هو طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها لدراسة دقيقة) (زرواتي، 2012، ص 194). وكما يعرف بأنه (مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث) (خندقجي، 2012، ص 195) وتتضح أهمية المنهج الوصفي في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف للأشياء الظاهرة للعيان، بل إنه أسلوب يتطلب البحث والتقصي والتدقيق في الأسباب والمسببات للظاهرة الملموسة، لذلك فهو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات، وبيان الطرق، والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل، فهذا المنهج يزود الباحث بوصف للمتغيرات التي تتحكم في الظواهر قيد الدراسة (المغربي، 2006، ص 96)

وعلى المستوى التطبيقي تبرز فائدته في توفير البيانات عن واقع الظاهرة المراد دراستها، مع تفسير تلك البيانات، وتحليل البيانات وتنظيمها بصورة كمية أو كيفية، والعمل على إستخراج الاستنتاجات التي تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة، وفي ذات السياق تحديد العلاقات بين الظاهرة قيد الدراسة والظواهر الأخرى عن طريق عمل مقارنات، ويستخدم لدراسة الظواهر الإنسانية والطبيعية على حد سواء. (كماش، 2015) وبالضرورة تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما يلي:

2-1- مرحلة الأولى: وهي الاستكشاف والصياغة: تم القيام من خلال هذه المرحلة بما يلي

- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) من حيث المصادر والمراجع من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمقالات المنشورة.
- تحديد وصياغة أسئلة الدراسة.

- تحديد أبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية): عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.
- وأبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي): الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل.
- صياغة فرضيات الدراسة.
- تحديد مؤشرات أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع ومحاولة تحليلها وتفسيرها.
- إختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث ممثلة في (أداة الاستمارة، أداة المقابلة، أداة الملاحظة).

2-2- مرحلة الثانية: وهي التشخيص والوصف:

- وصف البحث (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) المراد دراسته في الواقع.
- وصف مفاهيم البحث.
- تشخيص ووصف أدوات جمع البيانات في الميدان (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)
- المرحلة الثالثة:** النزول للميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات والتوصل لأهم النتائج التي تلخص الواقع الفعلي لدور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي.

➤ ويقوم المنهج الوصفي على تطبيق الخطوات التالية:

- الشعور بالمشكلة وجمع بيانات ومعلومات تتمثل في المصادر الورقية والإلكترونية والوسائل الميدانية باستخدام أدوات البحث تساعد على تحديدها.
- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال رئيس المطروح أو أكثر من خلال أسئلة فرعية كالتالي: ما هو دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي؟
- وضع الفرض الرئيس والفرضيات الفرعية كحلول مبدئية لمشكلة الدراسة.
- وضع الافتراضات والمسلمات التي تبنى عليها الدراسة.
- إختيار عينة الدراسة والتي تمثلت في المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث.

- تحديد أدوات جمع البيانات (الملاحظة البسيطة، المقابلة شبه مقننة، الاستبيان) وحساب الصدق والثبات للأداة.

- القيام بجمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة.

- الوصول إلى النتائج وتصنيفها وتنظيمها.

- تحليل النتائج وتفسيرها.

وإعتمدت على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** التوجه الى معالجة الاطار النظري للدراسة بالاستعانة بمصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية، الدوريات، المقالات المنشورة باللغة العربية والأجنبية، الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي لموضوع الدراسة باللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة).

ثالثا: مجتمع الدراسة: يشير معنى مجتمع الدراسة إلى جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة. (خندقجي، 2012، ص124) وبتعبير آخر هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. (عودة وملكاوي، 1987، ص127) ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة نفطال البالغ عددهم 60 عامل، ونظرا لصغر مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة ويعرف بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. (خندقجي، 2012)

رابعاً: أدوات جمع البيانات: يستخدم الباحث مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، وبناء على ذلك فطبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث اختيار الأداة الملائمة لذلك، ويقصد بأداة البحث العلمي (الوسيلة التي يجمع بها الباحث العلمي المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث من خلال اختبار فرضيات البحث) (عبد الباسط، 1990، ص1990). وبتعبير آخر تعني الوسيلة التي تجمع بها المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث أو اختيار فروضه. (خندقجي، 2012، ص141) كما تعرف بأنها الوسيلة التي يستعملها الباحث لجمع المعطيات والأدلة وطريقة تحليلها (شيا، 2007، ص01). ومن المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات، والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها على أعلى مستوى من الكفاءة. (سالم، 2012، ص143). وبناء على ذلك تم القيام بجمع المعلومات اللازمة حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، بإستخدام أدوات البحث (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان) وبالإحاطة والالمام الكافي بالأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي. ويعتمد اختيار طريقة جمع المعلومات على عوامل منها:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع المعلومات.

- طبيعة مجتمع وعينة الدراسة.

- ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاح له.

- مدى معرفة الباحث بالطريقة أو الأداة المستخدمة. (خندقجي، 2012)

➤ وصف أدوات الدراسة:

1- الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة واحدة من الأدوات المنهجية قبل وبعد وأثناء الدراسات الاجتماعية تساعد الباحث على جمع البيانات من الحقل الاجتماعي وذلك لكونها تمكن الباحث من الحصول على بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، مما يجعل الباحث يحصل على صورة واقعية للظاهرة المدروسة، والملاحظة تعبر عن عملية مشاهدة مجموعة من المتغيرات محل الدراسة ومتابعة إتجاهها بقصد التغيير وتحديد العلاقة بين المتغيرات. (الطريفي، 2000، ص163) والملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا تعني بها الملاحظة العابرة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث في البحوث الاجتماعية. (عباد، 2009، ص131). ويقصد بها

الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين، بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه. (العساف، 1995) وتؤدي دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية. وعلى المستوى التطبيقي تم استخدام أداة الملاحظة دون مشاركة، التي تعتبر مصدرا للحصول على المعلومات وتتيح التعرف على الظروف الطبيعية لمجتمع الدراسة، واكتشاف ميدان الدراسة. وإن الميزة الأساسية التي تستند إليها الملاحظة متعلقة بعامل الوقت، بحيث لا يمكن ملاحظة وسط إجتماعي دون أخذ الوقت الكافي من أجل معرفة طبيعة العلاقات والمنطق التي يرأسها، وهذا يأتي بالاحتكاك بمجتمع الدراسة من خلال زيارات إستطلاعية للتوصل إلى حقيقة أبعاد ومؤشرات الظاهرة المدروسة قصد تشخيصها في الميدان (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) والتأكد من فرضيات الدراسة، ولأنه من الصعب ملاحظة مؤشرات أبعاد متغير العدالة التنظيمية فيما يتعلق ببعد عدالة التوزيع بمؤشرات (ظروف العمل الاجتماعية (ساعات العمل)، عدالة الأجر، عدالة الترقية، عدالة الحوافز، عدالة التدريب) حيث تم لمس ملاحظة مؤشر ظروف العمل الاجتماعية (ساعات العمل) في رصد أوقات بداية العمل لدى عمال القطاع وساعات الانتهاء من العمل بانصراف العاملين من العمل وأوقات الراحة، وعدالة توزيع المهام الوظيفية وعمال القطاع يؤدون العمل وفقا لما تفرضه تعليمات المديرية العامة المسؤولة عن ذلك. وفيما يخص ملاحظة مؤشرات بعد عدالة الإجراءات (إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية، القواعد والقوانين التنظيمية، سياسات الموارد البشرية) وحيث تم الكشف عن ملاحظة مؤشر إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية بإصدار المسؤولين قرارات بناء على التقارير الرسمية ونظام المعلومات، وعدالة التعاملات التي يمكن ملاحظتها بمؤشرات (الحساسية الشخصية، عدالة المعلومات، الاهتمام بالعمال) التي يمكن ملاحظتها في طبيعة علاقات العمل بين العمال والمشرفين والتي تتجسد في المعاملة الشخصية الجيدة للمسؤول (مسؤول مصلحة الموارد البشرية) مع بعض عمال القطاع، القائمة على الاحترام المتبادل، والكيفية التي يتصرف بها العاملين مع المسؤول داخل القطاع والعبارات التي يتلفظون بها أثناء تلقيهم إجراءات معينة التي توحى باللباقة والكياسة واللفظ في التعامل المتبادل بينهم، وعدالة المعلومات تتضح من ملاحظة أنماط من التواصل الرسمي وغير الرسمي الجيد خارج مكتب العمل والشفافية في تبادل المعلومات والخبرات بين العامل وزملاؤه والمسؤول إستناد الى التقارير الرسمية والوثائق التي تم تداولها فيما بينهم على مستوى المصالح في القطاع. ونلمس ملاحظة اهتمام المسؤول بالعاملين خاصة (مسؤول الأمن والصحة البيئية) الذي كان مرافقا للطالبة طوال فترة الزيارة الميدانية وحرصه على تشجيع تعاون

العاملين فيما بينهم وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم وثقافة العلاقات الإنسانية بين العامل وزملاؤه الذي يجسد النواحي الإنسانية والاجتماعية لبيئة العمل في مؤسسة نفطال، وإضافة الى فهم جوانب الأبعاد المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي فيما يتعلق ببعد الرضا عن ظروف وشروط العمل بمؤشراتـه (الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية، الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن المهام والواجبات الوظيفية، الرضا عن الحوافز، الرضا عن التدريب) ومنه يتضح ملاحظة بيئة العمل الفيزيائية الجيدة من حيث نظافة مكان العمل، الإضاءة الجيدة، التهوية وتوفر المكيفات وتوفر وسائل العمل اللازمة لأداء العمل لكل عامل في مكاتب العمل تظهر شعورهم بالراحة في أداء العمل في مؤسسة نفطال، ورضاهم عن أداء مختلف المهام والواجبات الوظيفية دون تـذمر واستياء أو مغادرة مكان العمل. وأنه من الصعب ملاحظة رضاهم عن الترقية والحوافز والتدريب والأجر لعدم لمس ملاحظة هذه المؤشرات في الميدان. وأما فيما يخص بعد الرضا عن سياسات العمل (الرضا عن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية، الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية، الرضا عن سياسات الموارد البشرية) وعمال القطاع راضيين في حال تلقيهم اجراء لاتخاذ قرار وظيفي من طرف المسؤول في كل مصلحة. وملاحظة أن تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية المطبقة داخل القطاع تشعرهم بالرضا حيث يظهر عمال مؤسسة نفطال الالتزام بالقانون والانضباط في العمل. وكما أن بعد علاقات العمل يسهل ملاحظته ميدانيا بمؤشراتـه (الرضا عن المعاملة الشخصية، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن الاتصال، الرضا عن الاشراف، الرضا عن علاقات العمل الاجتماعية) من خلال الوقوف على بعض سلوكيات العمل واكتشاف العلاقة الموجودة بين العمال وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع رئيسهم، وعمال مؤسسة نفطال أكثر إحتكاك بالمسؤولين طوال فترة العمل لوجود علاقات طيبة بينهم، وملاحظة أنهم جزء من جماعة في العمل يحسون بالانتماء، وملاحظة أن نمط الاشراف السائد هو ديمقراطي تشاركي وثقافة الحوار بين المسؤول والعامل حيث لا يظهر المشرف سلوك التسلطي دائما في إصدار أوامره إلا في الغالب فيما يتعلق بالعمل، وملاحظة العاملين بملامحهم أنهم راضيين عن علاقاتهم الاجتماعية مع المسؤولين وزملاء العمل في القطاع. وبطبيعة الحال من التقنيات التي تم الإعتماد عليها في البحث هي إعداد شبكة دليل الملاحظة الذي يتمثل فيما يلي:

ماذا لاحظت	- ملاحظة ظروف بين العمل ومواقع العمل التي يعمل فيها العاملين داخل مكاتب العمل. - ملاحظة محتوى المهام والمسؤوليات التي يقوم بها العاملين في كل مصلحة. - ملاحظة وجود صرامة في تأدية المهام من قبل العاملين نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة. - الاطلاع على النظام الداخلي لمؤسسة نفضال من حيث وجود لوحات إعلانية عند كل مصلحة لتوضيح سير العمل ومن أجل التوجيه الإداري. - وجود قرارات إدارية تفرض على جميع العاملين الالتزام بالنظام الداخلي لمؤسسة نفضال. - ملاحظة علاقات العمل الجيدة بين المسؤولين والعاملين وطرق التواصل (الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا) - ملاحظة التعامل الجيد بين كل عامل وزميله ورضاهم عن علاقات عملهم. - ملاحظة تعاون المسؤولين مع العاملين فيما يخص أداء العمل في مؤسسة نفضال. - ملاحظة نمط الاشراف البيروقراطي الجيد في مؤسسة نفضال. - ملاحظة رضا الموظفين عن أسلوب معاملة المسؤولين في مؤسسة نفضال.
كيف لاحظت	عن طريق الملاحظة البسيطة
متى لاحظت	خلال الزيارة الميدانية.

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

2- المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تتضمن تجميع بيانات من خلال التفاعل اللفظي المباشر بين الباحث والمجيب وهي تمثل إستبائية شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، وتعرف المقابلة بأنها (محادثة بين شخصين، يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة (الباحث) لأهداف معينة، وتهدف إلى الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث، ويركز فيها على محتوى محدد بأهداف بحثية لتوصيف منظم أو تنبؤ أو شرح) (خندقجي، 2012) وتم إستخدام المقابلة كأداة مساعدة في تحليل نتائج الاستبيان، وتتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، حيث تمت المقابلة مع المسؤولين، والموظفين والذين تم الاختيار على أساس حسابي وبطريقة عشوائية.

وتم الإعتماد على المقابلة بطريقتين: المقابلة الحرة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية مع المسؤول المساعد (مسؤول الأمن والصحة البيئية) ومصلحة الموارد البشرية وتركزت حول كل ما له علاقة بموضوع البحث من أجل الكشف عن أبعاد ومؤشرات الدراسة وجمع البيانات التي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة. وقد أفاد بكل ما طلبناه من معلومات مع الإشارة لتحفظ البعض على بعض المعلومات ذات الطابع السري للمؤسسة. وفي مرحلة الدراسة الأساسية تم إستخدام المقابلة شبه المقننة موجهة للعاملين التي تتطلب إعداد دليل المقابلة ليوجه الباحث خلال إجراء المقابلة لأنواع المعلومات التي ينبغي الحصول عليها فهي تعتمد على أسئلة مسبقة من النمط المفتوح بحيث تعطي نمط من الحرية للمبحوث في الإجابة عليها دون التقيد باختيارات معينة. حيث شملت 19 مفردة تم إختيارهم على أساس حسابي بدقة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة بنسبة 60% من مجموع الإطارات المقدر عددهم 32 عامل. يتوزعون حسب الجدول التالي:

جدول رقم 09: توزيع أفراد البحث وفق متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار
رئيس دائرة	01
رئيس مصلحة الخزينة	01
رئيس مصلحة تسيير المعلومات	01
رئيس مصلحة الإستغلال	01
رئيس مصلحة الوسائل المشتركة	01

03	إطار دراسات
02	إطار مخططات
01	إطار مصلحة المبيعات
01	مفتش
03	محاسبة ومالية
01	أمين مساعد رئيسي
01	دائرة المستخدمين
01	تقني سامي
01	مسؤول الأمن والصحة البيئية
19	المجموع

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

3- الوثائق والسجلات: تعتبر مصادر أساسية للحصول على المعلومات الضرورية وهي من أدوات جمع البيانات التي يستعين بها الباحث العلمي. والوثائق تمثل ذلك الإنتاج الفكري الذي يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية، وتعرف الوثيقة على أنها مادة توفر معلومات وإرشادات وهي الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية. (باشيوة، 2010، ص143). وفيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي ترتبط بواقعة حالية ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي توفر في الاستمارة أو الملاحظة أو من خلال إجراء المقابلات. (شفيق، 2009، ص168). والوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مسؤول مصلحة الموارد البشرية في القطاع ساعدت في تزويدنا بمعلومات كثيرة وأخذ صورة عامة حول الأنشطة التي يقوم بها القطاع وظيفية سير العمل، تمثلت هذه الوثائق والسجلات فيما يلي:

- وثائق خاصة بتاريخ المؤسسة وتطورها.

- وثائق خاصة بالعدد الإجمالي لعمال مؤسسة نفضال وتوزيعهم على مختلف المصالح.

- وثائق تخص الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

4- الاستبيان: يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على البيانات والمعلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، ويستخدم على نطاق واسع جدا في مختلف الدراسات والأبحاث للتعرف على آراء وميول الأفراد والحقائق التي يعرفونها وخاصة أولئك الأفراد الذين يتواجدون في أماكن متباعدة جغرافيا، ذلك لأنه يمكن الباحث من الوصول إليهم جميعا في وقت محدد وبتكاليف بسيطة. ويعرف الاستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. (الشريف، 1996، ص124).

4-1- مقياس الاستبيان: خضع الاستبيان لمقياس ليكرت الخماسي الذي يمنح الإجابة لكل عبارة وفق الاختيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وإعطاء الوزن الذي يتناسب مع الإجابة المختارة.

جدول رقم 10: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

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

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة).

ولإعداد دليل الموافقة لتحليل إستجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس، فقد تم إعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث:

المدى = أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس ومنه $4-1=3$ ،

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة كما يلي:

طول الفئة = المدى ÷ عدد درجات المقياس، وعليه طول الفئة $= 3 \div 4 = 0.75$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل

مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال، مثل $1.75=0.75+1$.

والجدول رقم (10) يبين ذلك، حيث تقيد هذه العملية في التعرف على موقف الفرد لإجمالي أفراد العينة، على كل عبارة وعلى كل محور، وعليه نحصل على المجالات التالية:

جدول رقم 11: تعيين الإتجاه أو المستوى حسب مقياس ليكارت

فئة المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	المقياس	الإتجاه العام أو المستوى
[1.80 - 1]	[0-36%]	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
[2.60-1.81]	[36%-52%]	غير موافق	درجة منخفضة
[3.40 - 2.61]	[52%-68%]	محايد	درجة متوسطة
[4.20-3.41]	[68%-84%]	موافق	درجة مرتفعة
[5-4.21]	[84-100%]	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة.)

من خلال الجدول رقم 11 يعطي دلالة واضحة أن المتوسطات التي تقل عن [1.80 - 1] تدل على وجود درجة منخفضة جدا من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة جدا من عدم الموافقة، أما المتوسطات التي تتراوح بين [2.60-1.81] فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من عدم الموافقة على الفقرة أو المحور أو المجال. بينما المتوسطات التي تتراوح بين [3.40 - 2.61] تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو درجة حيادية تجاه الفقرة والبعد والمجال، في حين أن المتوسطات التي تتراوح بين [4.20-3.41] تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات تساوي وتزيد عن [5-4.21] تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكارت الخماسي.

4-2- خطوات بناء إستمارة الإستبيان:

- الإطلاع قبل البدء في تصميم أداة الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي تناولت محور الدراسة (العدالة التنظيمية) و(الرضا الوظيفي) منها الدراسات المشابهة لهذه الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية وهي رسائل جامعية الماجستير منها دراسة (أبو جاسر، 2010)، ودراسة (عثمان محمد عفيفي، 2017) ودراسة (أسماء حمود الخالدي، 2014) ودراسة (أسامة عبد الكريم هزيم، 2015) ومقالات منشورة منها دراسة (عبد الحميد الطبولي، 2015) ورسائل الدكتوراه وجدت في دراسة

(فاضل فايزة، 2018) ودراسة (سمية جقيدل، 2018) ودراسة (سريير الحرتسي حياة، 2018) ودراسة (سونة عبد القادر، 2018) ودراسة (صفية شقراني، 2020). والاستفادة منها في صياغة مقياس العدالة التنظيمية. وأما الدراسات المطابقة فيما يتعلق (بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) منها دراسات عربية من نوع المقالات المنشورة (دراسة ياسر عبد الوهاب) (دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي) دراسة (شيخ سعيدة). وأما الدراسات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي بالنسبة لبناء المقياس بالعودة لرسالة الدكتوراه (صابر بن عيسى، 2019) في تقسيم الأبعاد وكان صياغة الفقرات لكل مجال من إعداد الطالبة الباحثة. - القيام بإعداد الاستمارة في صورتها المبدئية الأولية وعرضها على الأستاذ المشرف مكونة من 60 فقرة، من أجل تقييمها، والنقاش حول ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها، ولقياس ما وضعت لقياسه، وقدرتها على التعبير عن مضمون الدراسة، وقام المشرف بمراجعة وتصحيح وتنقيح وتعديل الاستمارة وفق التعديلات التالية:

- إعادة صياغة الفقرات بأن تكون الصياغة على لسان المبحوث.

- حذف بعض الفقرات غير ضرورية.

- إستشارة بعض المختصين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال تخصص علم الاجتماع بالأخص (أ. ليليا بن صويلح بجامعة قلمة، أ. لطفي دنبري جامعة أم البواقي) حول محاور الاستبيان وأبعاده وصياغة الفقرات، وبناء عليه تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على 09 محكمين والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم وطريقة صياغة عباراته. وعملية توزيع الاستبيان بالطريقة اليدوية بالاتصال باستخدام شبكة من العلاقات الشخصية من موقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك) مع الأساتذة الذين يتعذر الوصول إليهم. والطريقة الالكترونية من خلال مراسلة الأساتذة باستعمال البريد الالكتروني.

- إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان بناء على الملاحظات التي أبدتها المشرف والأساتذة المحكمون والمتخصصون، ووضعها في صورته النهائية، حيث أصبحت تشتمل على 54 فقرة. والملحق رقم (03) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

- إجراء دراسة استطلاعية أولية ميدانية لتحقيق الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة فحص وقياس (الصدق والثبات) لأداة الاستبيان، وتوزيع الاستبيان في صورته النهائية على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

4-3- محتوى إستمارة الاستبيان: يتكون الاستبيان من ثلاث أقسام رئيسة حسب المحاور والأبعاد المكونة لها كالتالي:

الصفحة الأولى: هي عبارة عن خطاب (رسالة) للتعريف بالموضوع وطبيعته وأهدافه، بالإضافة إلى تحفيز المستجوبين الى إرتباط الدراسة بالجانب العلمي وسرية المعلومات وتشجيعهم على الإجابة الموضوعية.

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية: وتتمثل في البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث واشتمل على 05 متغيرات ومنها: (الجنس، السن، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، الصنف الوظيفي)

المحور الثاني: قياس المتغير المستقل " العدالة التنظيمية " وتقيسه الفقرات من (01-28) من خلال ثلاث أبعاد رئيسة وتشمل:

- **مجال بعد عدالة التوزيعات:** قياس عدالة التوزيع من خلال المؤشرات (الظروف الاجتماعية للعمل (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية) محتوى (متطلبات) العمل، عدالة الأجر، عدالة الحوافز، عدالة التدريب، عدالة الترقية) يحتوي المقياس على 09 عبارات تبدأ من العبارة 01 إلى العبارة 09 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

- **مجال بعد عدالة الإجراءات:** قياس عدالة الإجراءات من خلال المؤشرات (إتخاذ القرارات الوظيفية، القواعد والقوانين التنظيمية، سياسات الموارد البشرية) يتألف المقياس من 13 عبارة تبدأ من العبارة 10 إلى العبارة 22 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

- **مجال بعد عدالة التعاملات:** قياس عدالة التعاملات من خلال المؤشرات (المعاملة (الحساسية) الشخصية، عدالة المعلومات والتفسيرات الاجتماعية (المحاسبة الاجتماعية)، الاهتمام بالعمال) يتكون المقياس من 06 عبارات تبدأ من العبارة 23 إلى العبارة 28 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: ضمن متغيرات البحث الأساسية ومنها المتغير التابع الرضا الوظيفي بأبعاده وتم تقسيمه كالتالي:

- مجال بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل: قياس الرضا عن ظروف وشروط العمل من خلال المؤشرات (الرضا عن الظروف الاجتماعية للعمل (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية)، الرضا عن الأجر، الرضا عن الحوافز، الرضا عن الترقية، الرضا عن التدريب) ويحتوي المقياس على 10 عبارات تبدأ من العبارة 29 إلى العبارة 38 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

- مجال بعد الرضا عن سياسات العمل: قياس الرضا عن سياسات العمل من خلال المؤشرات (الرضا عن اتخاذ القرارات الوظيفية، الرضا عن سياسات الأفراد الوظيفية (الثواب والعقاب، تقييم الأداء، الشكاوى)، الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية) ويتألف المقياس من 06 عبارات تبدأ من العبارة 39 إلى العبارة 44 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

- مجال بعد الرضا عن علاقات العمل: قياس الرضا عن علاقات العمل من خلال المؤشرات (الرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية، الرضا عن نظام الاشراف، الرضا عن نظام الاتصال، الرضا عن العلاقات الاجتماعية بين جماعة العمل) ويتكون المقياس من 10 عبارات تبدأ من العبارة 45 إلى العبارة 54 موجهة للمبحوث وفق استجابات مقياس ليكرت الخماسي.

بالضرورة فان مجمل عبارات مقياس الإستبيان حسب جميع أبعاد محور العدالة التنظيمية وأبعاد محور الرضا الوظيفي يتكون من 54 عبارة موجهة للمبحوثين بدقة بالصيغة المغلقة وفق إستجابات مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) أنظر الملحق رقم (02)

جدول رقم 12: تقسيم عبارات مقياس الإستبيان

عدد الفقرات	الفقرات	المؤشرات	الأبعاد	المحاور	المحور الأول
				المتغيرات الديمغرافية الجنس-السن- المؤهل- العلمي- الخبرة- الصنف الوظيفي	
09 فقرات	فقرة 01	عدالة المهام الوظيفية	عدالة التوزيع	متغير العدالة التنظيمية	المحور الثاني
	فقرة 02	ظروف العمل الاجتماعية			
	فقرة 03	(الخدمات الاجتماعية)			
	فقرة 04	عدالة الحوافز			
	فقرة 05				
	فقرة 07				
	فقرة 06	عدالة الأجر			
	فقرة 08	عدالة الترقية			
	فقرة 09	عدالة التدريب			
13 فقرة	فقرة 10	إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية سياسات الموارد البشرية (تقييم الأداء، العقاب، النقل الوظيفي الشكاوى..)	عدالة الإجراءات		
	فقرة 11				
	فقرة 12				
	فقرة 13				
	فقرة 14				
	فقرة 15				
	فقرة 16				
	فقرة 17				
	فقرة 18				
	فقرة 19				
	فقرة 20				
	فقرة 21				
	فقرة 22				
	فقرة 23	عدالة المعاملة (الحساسية)			

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

06 فقرات	فقرة 26	الشخصية	عدالة التعاملات		
	فقرة 24	عدالة المعلومات			
	فقرة 25	(التفسيرات الاجتماعية)			
	فقرة 27	الاهتمام			
	فقرة 28	بالعاملين			
10 فقرات	فقرة 29	الرضا عن ظروف العمل	الرضا عن ظروف وشروط العمل		
	فقرة 30	المادية الفيزيائية			
	فقرة 31	الرضا عن ظروف العمل			
	فقرة 32	الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية)			
	فقرة 33				
	فقرة 34	الرضا عن المهام الوظيفية			
	فقرة 35	الرضا عن الترقية			
	فقرة 36	الرضا عن الأجر			
	فقرة 37	الرضا عن الحوافز			
	فقرة 38	الرضا عن التدريب			
06 فقرات	فقرة 39	الرضا عن إجراءات إتخاذ القرارات	الرضا عن سياسات العمل	متغير الرضا الوظيفي	المحور الثالث
	فقرة 41	الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية			
	فقرة 40	الرضا عن سياسات الموارد البشرية (تقييم الأداء، النقل، العقاب الشكاوى..)			
	فقرة 42				
	فقرة 43				
	فقرة 44				
10 فقرات	فقرة 45	الرضا عن علاقات العمل الاجتماعية (بالزملاء، الإدارة والمدیر والرؤساء)	الرضا عن علاقات العمل		
	فقرة 46				
	فقرة 47				
	فقرة 49				
	فقرة 48	الرضا عن جماعة العمل			
	فقرة 50	الرضا عن المعاملة الشخصية			
	فقرة 51	الرضا عن الاتصال			
	فقرة 52				
	فقرة 53	الرضا عن الإشراف			

54	فقرة 54				
54	فقرة	الاستبيان كل			

(المصدر: من إعداد الطالبة الباحثة)

4-3- الخصائص السيكمترية (الأسس العلمية) لأداة البحث: يرى "سامي محمد" أنه من أجل الوصول إلى أدق النتائج ولأجل التأكد من صلاحية الاختبارات، وجب على الباحث إخضاع الاختبارات إلى الأسس العلمية لها " إذ أن الاختبارات وسيلة تساعد على تقييم الأداء ومقارنة مستوياته بأهدافه الموضوعية، إذ يجب أن تتمتع بمعدلات عالية من الصدق والثبات والموضوعية" (محمد، 2000، ص252)

4-3-1- صدق أداة الاستبيان: يعني صدق الاستبيان أن هذه الأداة وضعت لتقيس ما وضعت لقياسه والصدق هو أن يقيس الإختبار ما وضع لقياسه، وهو مدى استطاعة إجراءات القياس في قياس ما وضع من أجل قياسه، والاختبار الصادق يقصد به "هو ذلك الإختبار القادر على قياس الشيء الذي صمم من أجل قياسه" (عبد الهادي، 2002، ص121) بمعنى أن الإختبار الصادق إختبار يقيس الشيء الذي يزعم أنه يقيسه ولا يقيس شيئاً آخر بدلا عنه، ويجب على الباحث أن يحدد بدقة ما يريد أن يقيسه، بحيث إن الأداة تعني شيئاً آخر. وتعرف رمزية الغريب الصدق، بأنه " قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله، أو السمة المراد قياسها" وأن صدق الإختبار في قياس ما وضع من أجله بالنسبة لناحيتين هما:

- قياس السمة المراد دراستها أو الوظيفة التي يقيسها.

- طبيعة العينة أو المجتمع المراد دراسة السمة كعينة مميزة لأفراده. (الغريب، 1996، ص677)

وتم القيام بالتحقق من صدق الإستبيان بطرق مختلفة كالتالي:

4-3-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وذلك من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين الخبراء المتخصصين في موضوع البحث ويكون هؤلاء الخبراء من الأكاديميين الذين اشتهروا بعمل بحوث بذات الموضوع، ويستفيد الباحث من ملاحظات المحكمين من خلال (إضافة بعض الأسئلة، أو إعادة أسئلة أخرى، أو حذف أسئلة تفيد في إجراء التعديلات) وذلك حتى يتأكد الباحث من صياغة البنود والتعرف على مدى مناسبة الاختبارات للموضوع المراد قياسه.

4-1-1-2- صدق المحتوى (صدق المضمون): يشير إلى أن أبعاد الاستبيان وفقراته يقابلها محتوى نظري ممثل لها، أي أن فقرات الاستبيان وأبعاده تم استيفائها من المحتوى النظري للموضوع المدروس. ويقصد به درجة تمثل بنود الاستمارة أو أسئلتها لجمع البيانات تمثيلا جيدا للموضوع المراد قياسه، ولهذا فإن الحصول على صدق المحتوى يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه، ثم بناء عدد من الأسئلة التي تعطي في هذا المجال، يتبع ذلك إختيار عينة ممثلة من هذه المجموعة.

جدول رقم 13: يبين صدق المحتوى للمقياس

صدق المحتوى المقياس.							
المتوسط	نسبة الاتفاق % = يقيس/ 9	معادلة لاوشي Lawche				الفقرات	الرقم
		الفرق 9/ = نسبة صدق محتوى الفقرة	الوقت	القياس 0	القياس 1		
محور العدالة التنظيمية							
بعد عدالة التوزيع							
0.78	77	0.55	5	02	07	أشعر أن توزيع أعبائي وواجباتي الوظيفية متناسب حسب رتبتي الوظيفية والأقدمية في العمل.	01
1	100	1	9	00	9	يتناسب برنامج ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.	02
0.89	88	0.77	7	01	8	أستفيد كموظف من الخدمات الاجتماعية بشكل عادل مثل زملائي الموظفين.	03
0.89	88	0.77	7	01	8	أستفيد من الحوافز المادية والمعنوية متناسبة حسب درجة الاستحقاق على أساس الجهد الذي أبذله وعادلة مثل حوافز زملائي الموظفين.	04

05	أحظى كموظف بمكافأة نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.	09	00	9	1	100	1
06	أعتقد أن راتبي متناسب ويتساوى مع رواتب زملائي من نفس المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وسنوات الأقدمية والخبرة والجهد الذي أبذله في عملي.	08	01	7	0.77	88	0.89
07	أعتقد أنه تعطي الأولوية للموظفين ذوي الحاجة الملحة فئة الالتزامات العائلية في الاستفادة من القروض والسلفيات.	09	00	9	1	100	1
08	أعتقد أن معايير الترقية موضوعية تتسم بالعدل والانصاف وملزمة التطبيق بين الجميع.	08	01	7	0.77	88	0.89
09	أستفيد من دورات التدريب والتكوين وتحسين المستوى بشكل تخضع لمعايير موضوعية ويتم الإعلان عنها بكل شفافية.	09	00	9	1	100	1
بعد عدالة الإجراءات							
10	أعتقد تطبق القرارات الوظيفية (النقل الوظيفي، التدريب، قرار تأديبي، قرار عقابي، قرار منح إمتيازات) على جميع الموظفين دون تحيز.	09	00	9	1	100	1
11	يطبق المسؤولون نفس القواعد ولوائح النظام الداخلي المعمول بها عند إتخاذ قرار خاص بوظيفتي.	07	02	5	0.55	77	0.78
12	يجمع المسؤولون المعلومات الصحيحة والدقيقة ذات شفافية عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.	08	01	7	0.77	88	0.89
13	أشارك في إتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتي.	08	01	7	0.77	88	0.89
14	يعطي لي حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية المتحيزة المتعلقة بوظيفتي.	09	00	9	1	100	1

15	أعتقد أن إتخاذ القرارات الوظيفية توظف المصالح العامة للجميع (المسؤولين، الموظفين) في المقاطعة.	09	00	9	1	100	1
16	أشعر أن القرارات الوظيفية المتخذة عادلة تطابق وتوافق بنود القانون الداخلي للمقاطعة.	09	00	9	1	100	1
17	أعتقد أن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية تتسجم مع الجهود التي أبذلها.	09	00	9	1	100	1
18	يطلعني المشرف على معايير تقييم أدائي الوظيفي.	08	01	7	0.77	88	0.89
19	أعتقد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي عادل.	07	02	5	0.55	77	0.78
20	العقاب الذي أرتكبه يتناسب مع درجة الجزاء والمخالفة ومتساوي مع زملائي في تطبيق الجزاء.	08	01	7	0.77	88	0.89
21	أعتقد أن عملية الانتقال الوظيفي للموظفين في مكان العمل تتم وفق إجراءات متساوية عادلة بينهم.	09	00	9	1	100	1
22	أعتقد أن نظام التقدم بالشكاوى لدى المسؤولين يقدم حلول عادلة للتظلمات والشكاوى.	08	01	7	0.77	88	0.89
بعد عدالة التعاملات							
23	يعاملني صاحب السلطة (المدير) والمسؤول المباشر بالاهتمام والود عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتي.	09	00	9	1	100	1
24	يناقشني المدير بالصراحة والصدق والإخلاص في نتائج إتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتي.	08	01	7	0.77	88	0.89
25	يشرح المسؤولين (المدير. المسؤول المباشر) أسباب إتخاذ القرار الوظيفي الخاص بوظيفتي.	09	00	9	1	100	1
26	يتجنب المسؤولين الألفاظ غير اللائقة عند إتخاذ قرار وظيفي متعلق بوظيفتي.	07	02	5	0.55	77	0.78

➤ تم حساب صدق المحتوى بثلاث طرق هي:

27	يحرص المدير على إشاعة ثقافة التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.	08	01	7	0.77	88	0.89
28	يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين في القطاع	08	01	7	0.77	88	0.89
محور الرضا الوظيفي							
بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل							
29	أعتقد أن ظروف بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) مناسبة في مكان عملي.	09	00	9	1	100	1
30	أشعر بالرضا الوظيفي عن ظروف بيئة العمل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل).	09	00	9	1	100	1
31	أشعر بالرضا الوظيفي عن توزيع برنامج ساعات العمل في المؤسسة.	08	01	7	0.77	88	0.89
32	يشعري توفر الخدمات الاجتماعية بالبقاء والانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي.	08	01	7	0.77	88	0.89
33	أشعر بأني راضي عن طريقة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88	0.89
34	أشعر بالرضا الوظيفي عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية.	08	01	7	0.77	88	0.89
35	أحس بالرضا الوظيفي عن معايير الترقية الوظيفية في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88	0.89
36	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أقتضاه في العمل.	07	02	5	0.55	77	0.78
37	أشعر بالرضا عن الطريقة المنتهجة في توزيع معايير الحوافز.	09	00	9	1	100	1
38	أحس بالرضا الوظيفي عن برنامج توزيع الدورات التدريبية والبرامج التكوينية.	09	00	9	1	100	1

بعد الرضا عن سياسات العمل						
39	أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة إتخاذ القرار الوظيفي في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88
40	أشعر بالرضا الوظيفي عن معايير نظام تقييم أدائي الوظيفي في المقاطعة.	09	00	9	1	100
41	أشعر بالرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية للنظام الداخلي المطبقة في المقاطعة.	09	00	9	1	100
42	أشعر كموظف بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في المقاطعة.	09	00	9	1	100
43	أشعر كموظف بالرضا عن سياسة الثواب والعقاب في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88
44	أشعر بالرضا عن سياسة الانتقال الوظيفي للموظفين في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88
بعد الرضا عن علاقات العمل						
45	علاقتي مع زملائي الموظفين قائمة على الاحترام والود.	09	00	9	1	100
46	علاقتي مع الرئيس المباشر والمدير جيدة قائمة على الاحترام والاهتمام والود.	09	00	9	1	100
47	أتلقي المساعدة من زملائي عندما تواجهني مشاكل في إنجاز العمل.	09	00	9	1	100
48	يشعروني انتمائي لجماعة العمل بالتقدير والأمن.	09	00	9	1	100
49	أشعر بالرضا عن علاقاتي الاجتماعية مع الرئيس المباشر وزملاء العمل.	09	00	9	1	100
50	أشعر كموظف بالرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88

51	أعتقد أن الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات يحسن علاقاتي الاجتماعية مع زملائي في العمل.	09	00	9	1	100	1
52	أشعر بالرضا عن نظام الاتصال في المؤسسة.	09	00	9	1	100	1
53	يساعدني مشرفي المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في أداء العمل.	08	01	7	0.77	88	0.89
54	أشعر كموظف بالرضا الوظيفي عن أسلوب الاشراف والتوجيه في المقاطعة.	08	01	7	0.77	88	0.89
مجموع نسب صدق المحتوى للفقرات		46.46					
مؤشر صدق المحتوى		$100 \times 0.86 = 86\%$ أكبر من 0.78					
مجموع نسب الاتفاق		54/ 5009					
نسبة صدق المحتوى =		92.76 % نسبة مرتفعة جدا					
مجموع المتوسطات		50.37					
المتوسط الكلي		0.93 قيمة مرتفعة جدا					

– معادلة لاوشي: (Lawche): لحساب مؤشر صدق المحتوى باستخدام المعادلتين التاليتين:

عدد الذين إتفقوا أنها تقيس – عدد الذين لم يتفقوا أنها تقيس

نسبة صدق المحتوى للفقرات

عدد المحكمين الإجمالي

مجموع نسب صدق المحتوى لجميع الفقرات

مؤشر صدق المحتوى للإستبيان =

عدد الفقرات

(النور، 2007، ص197).

جدول رقم 14: محك قبول معامل صدق المحتوى

عدد المحكمين	أقل قيمة مقبولة لمعامل صدق المحتوى
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.75
9	0.78
10	0.62
11	0.59
12	0.56
13	0.54
14	0.51
15	0.49
20	0.42
25	0.37
30	0.33
35	0.31
40	0.29

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن الفقرات التي قبلت فاقَت نسبة صدق المحتوى فيها (0.55) والإستبيان ككل تحصل على مؤشر صدق محتوى عالي قدر بـ (0.86) وهو يتجاوز المؤشر الذي وضعه "لاوشي" (Lawche) عندما يكون عدد المحكمين 9 وهو 0.78 وبالتالي فالإستبيان يتميز بمؤشر صدق محتوى عالي.

2- نسبة الاتفاق %: عدد الذين إتفقوا على أن الفقرة تقيس / عدد المحكمين $\times 100$

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على نسبة إتفاق أكبر من 77%.

3- متوسط الفقرة: تم إعطاء ترميز رقم 1 (تقيس) و 0 (لا تقيس)، حيث نقوم بـ:

عدد المحكمين الذين يرون أن الفقرة تقيس $\times 1$ + عدد المحكمين الذين يرون أن الفقرة لا تقيس $\times 0$ / عدد المحكمين الكلي.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن الفقرات التي قبلت هي التي تحصلت على متوسط فقرة يتجاوز (0.78).

4-1-1-3- صدق الإتساق الداخلي: يقصد به مدى إرتباط درجات المحاور، أو المجالات مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك إرتباط درجات المحاور، أو المجالات مع درجة أداة الدراسة ككل. وتم التأكد من صدق إستبيان الدراسة الحالية بطريقة الإتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، وكذا معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين الدرجة الكلية للإستبيان، والجدولين رقم (15)، ورقم (16) يوضحان ذلك:

جدول رقم 15: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات المجال المنتمية له.

(عدد العينة = 30)

البيان	معامل الارتباط	الدرجة	المجال
بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل	0.46**	29	بعد عدالة التوزيع
	0.41*	30	
	0.59**	31	
	0.55**	32	
	0.67**	33	
	0.57**	34	
	0.64**	35	
	0.62**	36	
	0.66**	37	
	0.57*	38	
بعد الرضا عن سياسات العمل	0.66**	39	بعد عدالة الإجراءات
	0.78**	40	
	0.69**	41	
	0.88**	42	
	0.87**	43	
	0.49**	44	
غير دال ومقبول	0.33	45	بعد عدالة التعاملات
غير دال ومقبول	0.30	46	
	0.55**	47	
	0.78**	48	
	0.80**	49	
	0.74**	50	
	0.43*	51	
	0.44*	52	
	0.75**	53	
	0.53**	54	
*دال عند مستوى دلالة 0.05			
معامل الارتباط مع بعدها	0.72**	01	بعد عدالة التوزيع
	0.46*	02	
	0.59**	03	
	0.68**	04	
	0.57**	05	
	0.68**	06	
	0.48**	07	
	0.71**	08	
	0.58**	09	
	0.69**	10	بعد عدالة الإجراءات
	0.75**	11	
	0.65**	12	
	0.77**	13	
	0.52**	14	
	0.58**	15	
	0.74**	16	
	0.69**	17	بعد عدالة التعاملات
	0.63**	18	
	0.46*	19	
	0.55**	20	
	0.57**	21	
	0.59**	22	
	0.68**	23	
	0.62**	24	
	0.68**	25	
	0.73**	26	
	0.80**	27	
	0.74**	28	

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss v 25))

يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين درجات البعد المنتمية له، كلها جاءت دالة ماعدا العبارتين رقم 45 و 46 حيث معامل ارتباطها مع بعدها = (0.33) و (0.30) على الترتيب وهو ارتباط مقبول، ونظرا لأهمية هاتين الفقرتين تقرر الإبقاء عليهما بالرغم من عدم دلالة ارتباطهما مع البعد، مما يبين الإتساق بين العبارات مع مجالاتها.

جدول رقم 16: معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع المحور المنتمية له والدرجة الكلية للإستبيان.

(عدد العينة = 30)

المحور	المجال أو البعد	الارتباط مع المحور	الارتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان	الدالة	المحور	المجال	الارتباط مع المحور	الارتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان	الدالة
محور العدالة التنظيمية 0.95 مع الكلية	بعد عدالة التوزيع	0.85 **	0.83 **	دال	محور الرضا الوظيفي 0.92 مع الكلية	بعد الرضا عن ظروف العمل	0.94 **	0.93 **	دال
	بعد عدالة الإجراءات	0.93 **	0.87 **	دال		بعد الرضا عن سياسات العمل	0.90 **	0.88 **	دال
	بعد عدالة التعاملات	0.84 **	0.81 **	دال		بعد الرضا عن علاقات العمل	0.62 **	0.40 *	دال

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss v 25)

يتضح من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين درجة كل مجال (بعد) مع المحور المنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للإستبيان كلها جاءت دالة ومرتفعة، مما يبين صدق الإتساق الداخلي للمجالات مع محاورها ودرجتها الكلية

جدول رقم 17: معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان.

(عدد العينة = 30).

البعد	الإرتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان	الدلالة الإحصائية
محور العدالة التنظيمية	0.95**	دال
محور الرضا الوظيفي	0.92**	دال

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss v 25))

يتضح من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان، كلها جاءت دالة ومرتفعة، مما يبين الإتساق بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان.

4-1-1-4- صدق المقارنة الطرفية: يسمى الصدق التمييزي أو صدق المجموعات المتضادة، ويقوم في جوهره على أساس مقارنة درجات الاستبيان التي حصلت عليها مجموعتان متطرفتان من أفراد العينة التي طبق عليها الاستبيان وذلك من خلال حساب فروق المتوسطات ودلالاتها الإحصائية بين من يمثلون الأرباعي الأعلى والأرباعي الأدنى باستخدام إختبار t. Test.

جدول رقم 18: نتائج إختبار TTest لدراسة الفروق بين متوسطات المجموعات الطرفية

(الأرباعي الأعلى، الأرباعي الأدنى).

المجموعة الطرفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة z لمان ويتني	قيمة Sig	دلالة الفروق
مجموعة الأرباعي	7	133	30.06	-3.13	0.002	دال
مجموعة الأرباعي	7	214.57	7.18			إحصائيا

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss v 25))

يتضح من الجدول رقم (18) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط مجموعة الأرباعي الأعلى ومتوسط مجموعة الأرباعي الأدنى في الدرجة الكلية للإستبيان، لصالح متوسط مجموعة الأرباعي الأعلى، (عند مستوى دلالة 0.05)، حيث جاءت قيمة $Sig=0.002$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرتفعين والمنخفضين على المقياس، مما يحقق صدق المقارنة الطرفية.

5- الصدق الذاتي: يقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار.

الصدق الذاتي: للمقياس يساوي جذر الثبات وعليه $(0.97 = \sqrt{0.95})$ مما يعني أن الإستبيان يحتوي على صدق ذاتي عالي جدا.

4-2- ثبات الإستبيان: يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي أداة الاستبيان نفس النتائج أو عدم الانحراف الشديد عن النتائج عند تكرار التطبيق وهذا المعنى إلى عدم وجود ثبات مطلق ولكن عدم الانحراف الشديد يشير إلى إمكانية الاعتماد على الإستبيان في جمع البيانات لثبات الإستبيان، حيث أن الاستبيان الثابت هو ما يعطي درجات متقاربة أو مطابقة تماما لنفس الأشخاص إذا ما أعيد تطبيقه عليهم هو نفسه في أوقات مختلفة (سلامة، 1996، ص185). وبالضرورة الإختبار الثابت هو "الإختبار الذي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة" (الدعيلج، 2010، ص117). وهو يعني أن الإختبار يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أي بمعنى إتساق الدرجات بين نتائج التطبيقين لاختبار واحد على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، وإن المقياس أو الاختبار يعطي نفس النتائج إذا ما تم إستخدامه أو تكراره لأكثر من مرة على نفس المبحوثين وتحت نفس الشروط والظروف.

وتم حساب ثبات الإستبيان بالطرق التالية:

4-2-1- طريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الإختبار المطلوب تعيين ثباته إلى نصفين متكافئين، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط سبيرمان براون بين نصفي الاختبار بطريقة سبيرمان براون، وعليه يتعين تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية.

جدول رقم 19: نتائج ثبات الإستبيان بإستخدام طريقة التجزئة النصفية.

التجزئة النصفية		عدد العبارات	
طريقة سبيرمان - براون	طريقة جثمان العامة		
0.96	0.96	54	الإستبيان

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية تساوي (0.96) بإستخدام تصحيحي سبيرمان - براون و(0.96) بتصحيح معادلة جثمان العامة، وعليه فهي قيمتان مرتفعتان، مما يبين ثبات عالي جدا للإستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

2- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وذلك من خلال حساب دلالات الثبات الذي تم على العينة الاستطلاعية وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتم التأكد من ثبات الإستبيان ببנוده الـ: (54) بطريقة معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (21) حيث بلغ (0.98) وهو معامل يدل على ثبات مرتفع جدا للإستبيان بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول رقم 20: يبين ثبات الإستبيان Reliability Statistics

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
Cronbach's Alpha	N of Items	
5.90	45	الإستبيان ككل

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

والجدول التالي يوضح قيمة ثبات المقياس ككل في حال حذف درجة المفردة:

جدول رقم 21: نتائج ثبات الإستبيان ككل في حالة حذف درجة المفردة. Item-Total Statistics

المجال	رقم العبارة	حالة حذف درجة المفردة	ثبات المقياس ككل في
بعد عدالة التوزيع	01	.952	
	02	.953	
	03	.951	
	04	.952	
	05	.951	
	06	.951	
	07	.952	
	08	.950	
	09	.952	
	10	.951	
بعد عدالة الإجراءات	11	.951	
	12	.951	
	13	.951	
	14	.953	
	15	.951	
	16	.951	
	17	.952	
	18	.952	
	19	.951	
	20	.950	
بعد عدالة التعاملات	21	.950	
	22	.951	
	23	.951	
	24	.951	
	25	.952	
	26	.951	
	27	.951	
	28		
بعد الرضا عن ظروف العمل	29	.951	
	30	.951	
	31	.951	
	32	.951	
	33	.951	
	34	.951	
	35	.951	
	36	.951	
	37	.950	
	38	.950	
بعد الرضا عن سياسات العمل	39	.951	
	40	.951	
	41	.951	
	42	.951	
	43	.950	
	44	.950	
بعد الرضا عن علاقات العمل	45	.952	
	46	.953	
	47	.952	
	48	.953	
	49	.952	
	50	.952	
	51	.952	
	52	.953	
	53	.952	
	54	.953	

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن جميع فقرات الإستبيان جاءت قيمة ألفا كرونباخ لها في حالة حذفها تساوي قيمة ألفا كرونباخ (0.98)، مما يدل على أهمية تلك الفقرات في الرفع من قيمة الثبات، مما يعني أن المقياس ثابت بطريقة ألفا كرونباخ.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة version 25 من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات وتفريغها في جداول إحصائية، وحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات (frequencies): لمعرفة تكرار إختيار بديل من بدائل الإجابة عن أسئلة المقياس.
- النسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد نسبة إستجاباتهم.
- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مركزية الإجابات أي لمعرفة إتجاه تمركز الإجابات ولمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة (مرتفع، منخفض، متوسط)
- الانحراف المعياري (standard déviation): يقيس انحراف الدرجات عن وسطها الحسابي، واستخدم لمعرفة مدى انحراف وتشتت الإجابات عن الوسط الحسابي.
- معادلة لاوشي: لقياس صدق المحكمين وصدق المحتوى للمقياس.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrélation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات أداة الدراسة وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله.
- معامل إرتباط سبيرمان بروان: لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية (split half) للمقياس.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة المقياس.
- الانحدار البسيط: لقياس تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع على حده.
- الانحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده عن طريق قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، من خلال حساب معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وحساب قيمة معامل التحديد لتحديد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير تباين المتغير التابع.

خلاصة الفصل

صفوة القول إنه تركز الدراسة المنهجية على تحديد دقيق للإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها والتي تتلاءم مع طبيعة موضوع البحث بغرض الحصول على نتائج ميدانية بطريقة صحيحة، بالضرورة تم إعطاء صورة واضحة للخطوات المعتمدة في الجانب الميداني وتضمنت تحديد مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزماني) واختيار المنهج المناسب المتمثل في المنهج الوصفي والذي يقوم على الملاحظة والاستقصاء والتحليل والتفسير وهو يتوافق مع أهداف الدراسة، وتحديد عينة الدراسة بتطبيق أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، وبالضرورة إعتقاد طرق جمع البيانات (الملاحظة العلمية البسيطة دون مشاركة، المقابلة شبه المقننة، الاستبيان، الوثائق والسجلات) والتحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وبناء على ذلك توظيف أسلوب التحليل المستخدم في البحث الاجتماعي المتمثل في التحليل الكمي والكيفي ومختلف الأساليب الإحصائية التي تركز على الجانب الإحصائي بغرض تحليل بيانات الدراسة ووصف وقياس دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي. وفي ذات السياق تشكل هذه الخطوات سندا مهما في تفسير ومعالجة الموضوع ميدانيا، والحصول على بيانات هامة مكنتنا من الوصول إلى آخر مرحلة من مراحل الدراسة والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً - عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية.

ثانياً - عرض وتحليل البيانات الإحصائية

2-1- تحليل بيانات محور العدالة التنظيمية.

2-2 - تحليل بيانات محور الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر خطوة تصنيف البيانات ومعالجتها إحصائياً لا تتفصل عن الخطوات التي سبقتها، ذلك أنها ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً، فالمنهجية العلمية للبحث تقتضي معرفة الباحث لطبيعة المصادر التي يجب الاهتمام بها والبيانات التي يجب إستخلاصها والأدوات التي يجب إستخدامها، وكيفية تصنيف تلك البيانات، حتى تعطي أكبر إستفادة ممكنة وتظهر أهمية التصنيف لأنه ذلك النظام الذي يتيح للباحث فرصة التفكير المنظم والعرض الدقيق للبيانات خاصة إذا كانت متنوعة ومتوفرة.

وفضلاً على ذلك سيتم في هذا الفصل تحليل البيانات في ضوء المتغيرات الديمغرافية، وفي ضوء البيانات الإحصائية.

1- عرض وتحليل بيانات محور المتغيرات الديمغرافية:

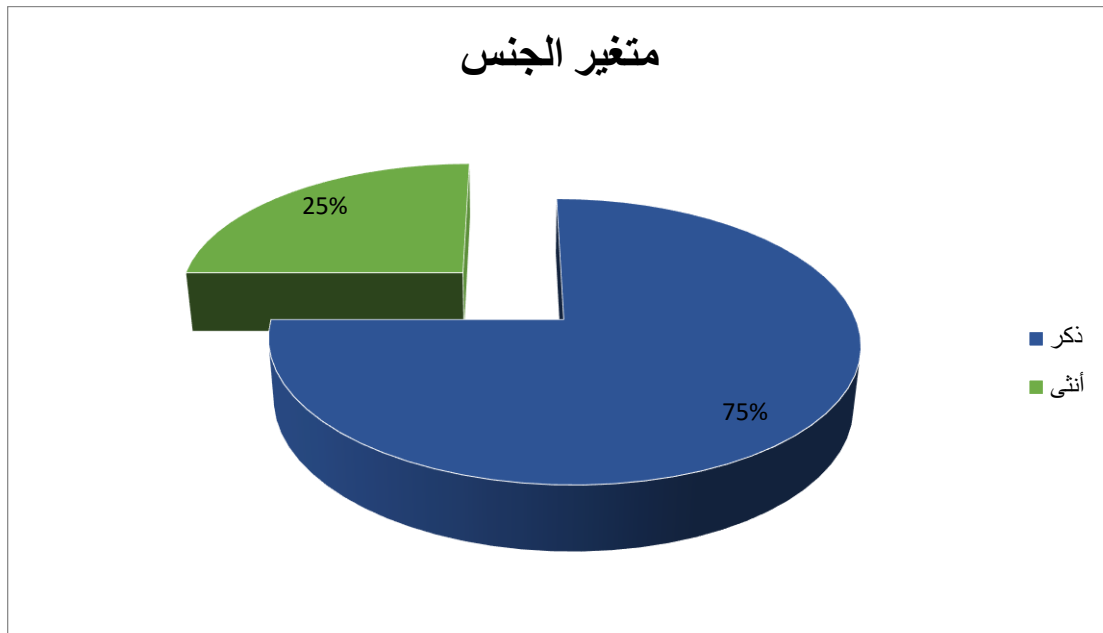
1-1- توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
75%	45	ذكر
25%	15	أنثى
100%	60	المجموع

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss (v 25)

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.



(المصدر : مخرجات برنامج Word)

من خلال إجابات المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول، نلاحظ أن 60 عامل هو العدد الإجمالي في مؤسسة نفطال منهم نسبة الأكبر من العاملين 75 % من جنس الذكور أي 45 عامل، والنسبة 25% من الإناث أي 15 عاملة. يعود إرتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة نشاط المؤسسة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية (من زيوت ووقود، والغاز المميع) ومشتقاتها من خلال تعبئة الغاز، وتوزيع وتخزين البترول المميع والمادة الخام ونقل المواد البترولية على المستوى الوطني لذلك يركز نشاط المؤسسة على أنه يتطلب جهدا عضلي وقوة جسدية مقابل العمل المتعب والشاق والمخرجات الميدانية في مجال العمل هذا لا يتناسب

وخصائص المرأة الفيزيولوجية والبدنية ويتجنب هذا النوع من العمل. بينما نجد أن نسبة الجنس الأنثوي أقل بالضرورة يعزى ذلك لتوظيف هذه الفئة في مجالات مختلفة وخصوصاً تركزها في العمل الإداري بقسم مصلحة الموارد البشرية وقسم الأمانة العامة والمحاسبة والأعمال الإدارية كون هذه الوظائف ملائمة إضافة إلى الفرص المتاحة لها حالياً في التحصيل العلمي بمستوياته العالية وذلك لتوفير الإمكانيات اللازمة والتي تجعل منها عنصر فعال في محيط العمل.

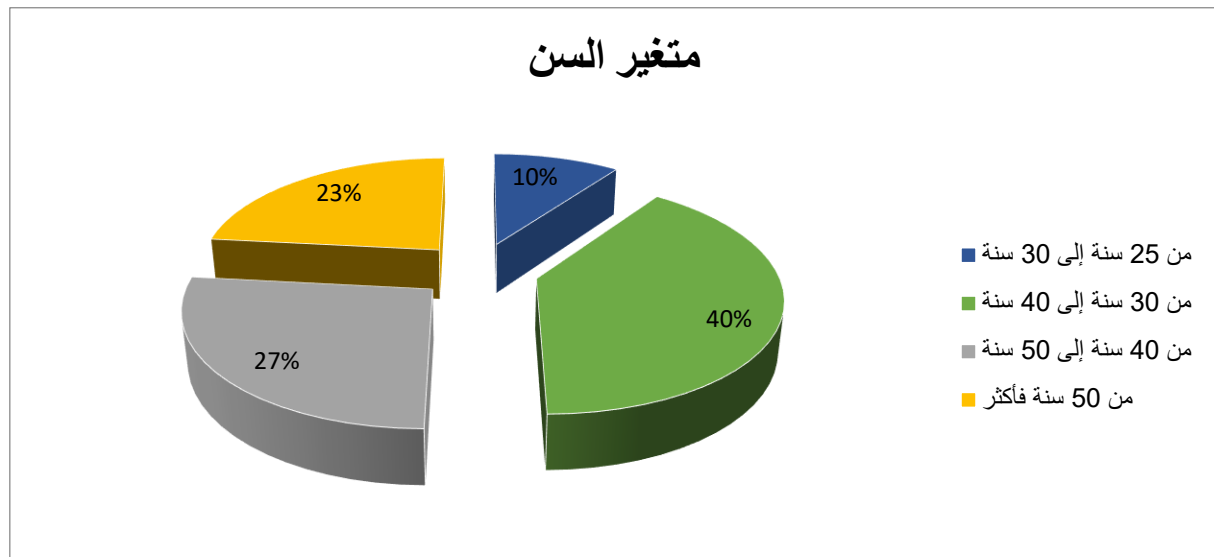
2-1- توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم 23: يمثل توزيع الموظفين وفق متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى 30 سنة	06	10%
من 30 سنة إلى 40 سنة	24	40%
من 40 سنة إلى 50 سنة	16	27%
من 50 سنة فأكثر	14	23%
المجموع	60	100%

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss v 25)

الشكل رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير السن.



(المصدر : مخرجات برنامج (Word

من خلال الجدول رقم 23 يتبين وجود مؤشر إيجابي لأعمار العاملين في مؤسسة نفضال، ونلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والبالغة 40% تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة والتي تمثل رأسمال بشري حيوي فاستثماره وإعداده من حيث التكوين والتدريب والرسكلة والتواصل في الميدان والاحتكاك مع الفئات العمرية الأخرى يمكن من تحقيق قيمة مضافة في حقل العمل الإداري في المؤسسة، أما نسبة 27% فتتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة لما تعكسه من نضج وخبرة إجتماعية مهنية ودورها أساسي متواصل في تقديم الخبرة والنصائح للعمال ذوي الخبرة القليلة وكذلك الاستثمارات الخاصة بتسويق الأعمال البترولية والغاز كما أنها مازالت في قوة شبابها وعطائها التي تمكن من تسيير مختلف المصالح وتحسين مخرجات القطاع، في حين أن نسبة 23% تساوي أو تفوق اعمارهم 50 سنة فأكثر والتي تساهم بإضافة قيمة كبيرة في الخبرة العملية في القطاع، أما النسبة الأقل والبالغة 10% تتراوح أعمارهم بين 25 و30 سنة. والتي تمثل فئة الشباب التي تمثل رأسمال بشري حيوي في أوج نشاطها وتملك طاقات بدنية (عقلية، نفسية، جسدية) في العمل بحيوية والتزام وكفاءة ومسؤولية وإبداع يعزى ذلك إلى طاقات الشباب وروح العمل والتعاون والعطاء تعتبر جديدة في مجال العمل تطمح لتحسين وضعها المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار كون يعتمد على الاستقطاب من القطاعات الأخرى عبر التراب الوطني ولها من الخبرة والكفاءة ما يمكن من الاستفادة منها في القطاع. فطبيعة نشاط المؤسسة يركز على فئة الكهول ذات الخبرة الكبيرة في العمل واستقطاب جل الكفاءات وامتلاك تنوع في الموارد البشرية من مختلف الأعمار دليل على الاحتفاظ بالموظفين حسب قوتهم ونشاطهم ورغبتهم في العمل والاستفادة من خبرتهم كل ذلك يعود الى سياسة التوظيف والتشغيل بالقطاع التي اعتمدتها الدولة.

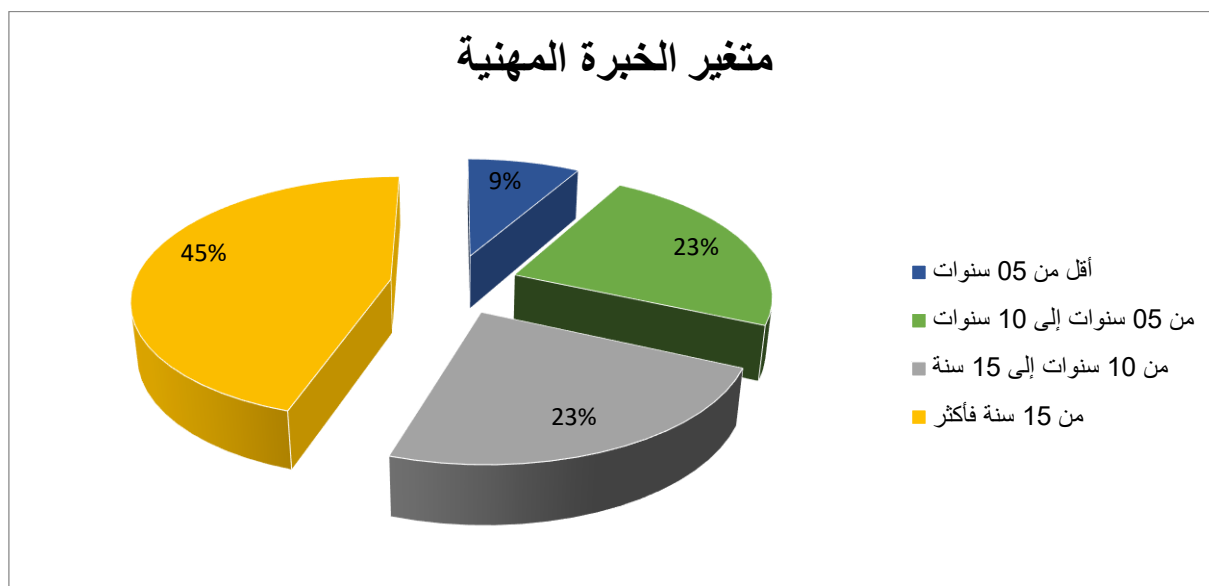
3-1- توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	05	9%
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	14	23%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	14	23%
من 15 سنة فأكثر	27	45%
المجموع	60	100%

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss v 25)

الشكل رقم 14: يبين توزيع الموظفين وفق متغير الخبرة المهنية



(المصدر : مخرجات برنامج (Word)

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والبالغة 45% تساوي أو تفوق خبرتهم المهنية 15 سنة، أما نسبة 46% فتتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 15 سنة، في حين أن النسبة الأقل والبالغة 09% تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات. وتدل هذه النتائج أن أغلبية مفردات العينة لهم خبرة مهنية كبيرة منتجة للقدرات المعرفية والمهاراتية المتراكمة من التقادم في الوظيفة كافية، وتعتبر الأقدمية بالنسبة للإطارات وبعض عمال التنفيذ عامل مهم للتحكم واكتساب الخبرة الميدانية ولديهم مؤهلات تؤهلهم لشغل مناصب وظيفية تساهم في إضافات جديدة واستمرارية في المؤسسة وتم إفادة بتقليص فرص التوظيف

حيث أن الاحتفاظ بالعاملين المتواجدين بالمؤسسة لسنوات طويلة حيث تسمح للإطارات من ذوي الخبرة الطويلة من نقل وتبادل معارفها المهنية نحو الإطارات الحديثة التوظيف، وهذا يشكل إطار للتفاعل والتواصل اعتماد على قواعد تنظيمية منصفة وقيم اجتماعية مهنية تتفق مع ثقافة المؤسسة وأن طبيعة سير العمل يعتمد على عاملين ذوي خبرة للحفاظ على وسائل الإنتاج وتسريع وتيرته بالتزامن مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

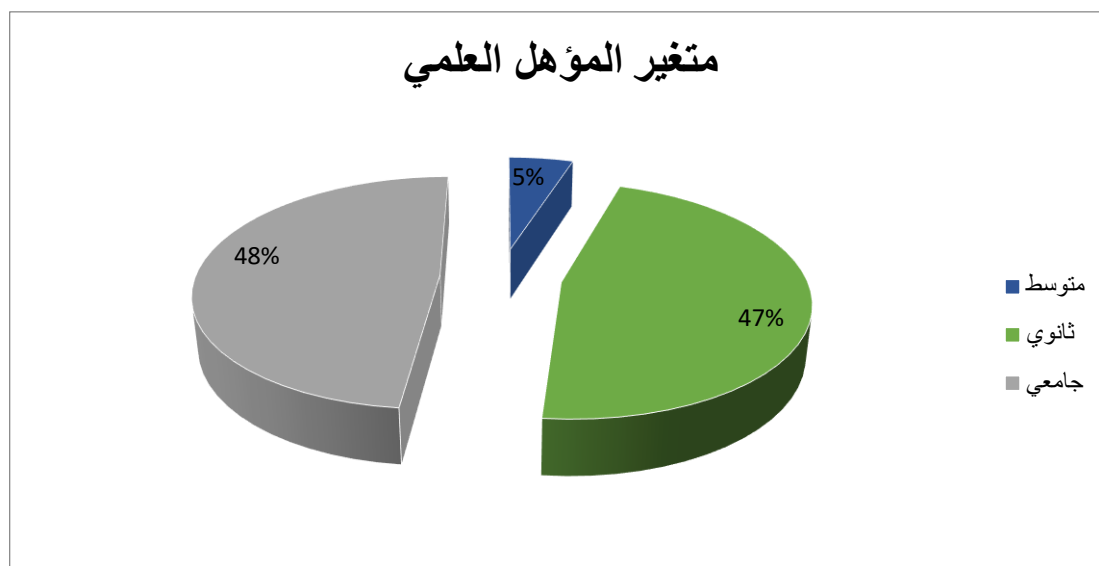
4-1- توزيع الموظفين وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 25: يمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	03	05%
ثانوي	28	47%
جامعي	29	48%
المجموع	60	100%

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss v 25)

الشكل رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



(المصدر : مخرجات برنامج (Word)

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والبالغة 48% لديهم مستوى جامعي، أما نسبة 47% فليهم مستوى ثانوي، في حين أن النسبة الأقل والبالغة 05% لديهم مستوى متوسط.

فضلا على ذلك المستوى التعليمي يؤثر على قدرات ومهارات العامل وحسب الوظائف الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي للقطاع تتطلب مستوى تعليمي خاص بكل وظيفة، ومؤشر التعليم أساسي لتحديد الهوية المهنية والاجتماعية، فالشهادة العلمية وما تعنيه من امتلاك رأسمال رمزي علمي، ورقة لها سلطة في فرض منطقها على النسق الاجتماعي والمتوقع ضمن النسيج التنظيمي والهيكل، ومن خلال هذه المؤشرات وقراءتها نلتهم مؤهلات علمية تنحصر في مستوى التعليم الجامعي والثانوي ويؤكد أن المؤسسة لها رأسمال معرفي جامعي عالي لحاملي شهادة التعليم الجامعي (ليسانس، ماستر، ماجستير) الذي يتناسب ومتطلبات العمل في الوظيفة الاقتصادية تستدعي ظروف معينة في استخدام تكنولوجيات المعلومات التي تتطلب التحكم في اللغات الأجنبية خاصة اللغة الفرنسية الرسمية المعتمدة في الوظيفة التي تعتبر من أساسيات نموذج الإطار المؤهل في التحكم في سير العمل الإداري الفعال ويشغل بالمؤسسة ذوي مستوى جامعي لأنهم يتسمون بمستوى تعليمي وثقافي عالي يساعد بأداء مهامه بكفاءة وفعالية فهي يد عاملة مؤهلة من فئة الإطارات، وأما فئة الثانية فكانت لحاملي شهادة التعليم الثانوي من خريجي مراكز التكوين المهني والتقني التي لعبت دور في تكوينهم تكوين نظريا وميدانيا، أما فئة العمال حاملي شهادة التعليم المتوسط التي تنسب إليهم الوظائف حسب المستوى المهني.

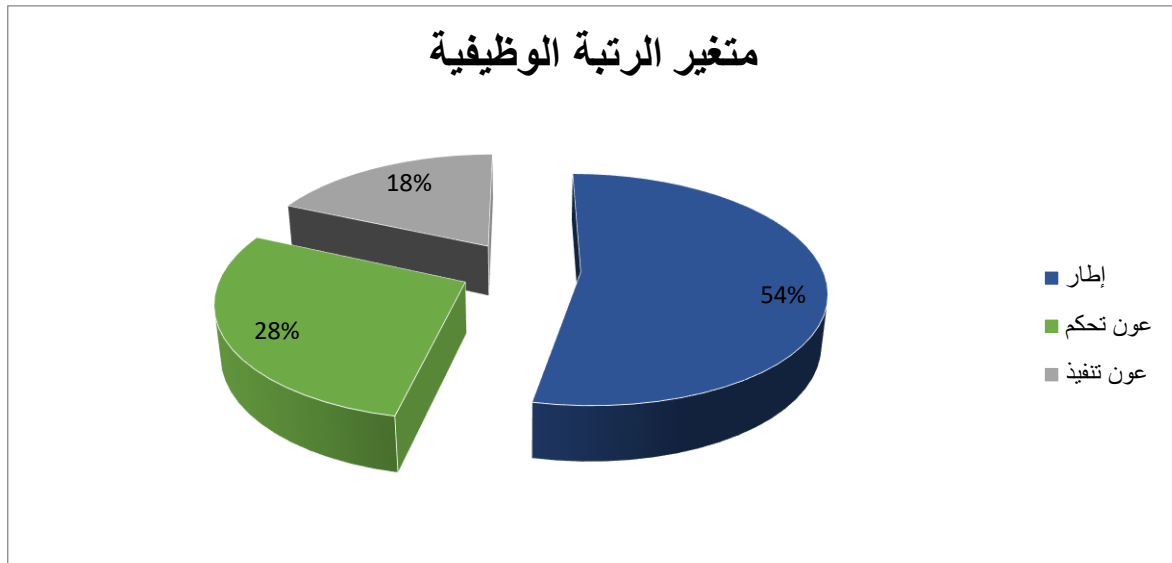
1-5- متغير الرتبة الوظيفية

جدول رقم 26: توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	الصنف الوظيفي
54%	32	إطار
28%	17	عون تحكم
18%	11	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss v 25)

الشكل رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية.



(المصدر : مخرجات برنامج Word)

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والبالغة 54% يعملون في رتبة إطار، أما نسبة 28% يعملون في منصب عون تحكم، في حين أن النسبة الأقل والبالغة 18% يعملون في منصب عون تنفيذ. ومن هذا المنطلق تشمل مؤسسة نفضال على مختلف الفئات المهنية ويمكن تفسير الفئة العالية في فئة الإطارات ذوي المستوى الجامعي إلى مكانتها في القطاع حيث يحتاج موارد بشرية ذات كفاءات عالية متحركة في العمل ولديها مهارة في انجاز مهام العمل الموكلة إليهم الذين يحتلون وظائف بمختلف مصالح المؤسسة، وأما فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم بالنظر لكون القطاع يحتاج إلى هذا العنصر يقومون بأداء مهامهم الذي يتطلب الجهد العضلي يمكن اكتسابه بالأقدمية والدورات التدريبية وليس بالمستوى التعليمي من أجل ضمان السير الحسن والنوعي للخدمات المقدمة للزبون في مجال تسويق المواد البترولية، وبالضرورة فتوزيع المهام يخضع لمعايير عادلة لا بد من احترامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وطبيعة نشاط القطاع يتحكم فيه عدد كبير من عمال الإطارات ذات مؤهلات وكفاءات عالية لضمان الاستمرارية والمردودية العالية.

2 - عرض وتحليل بيانات محور العدالة التنظيمية

جدول رقم 27: عرض وتحليل بيانات بعد عدالة التوزيع

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحساب المتوسط	المعيار الانحراف	النسبي الوزن	الرتبة	إتجاه العبارة	المستوى
01 - أشعر أن توزيع أعبائي الوظيفية متناسب حسب الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل.	06	09	08	32	05	3,35	1,15	67	04	محايد	متوسطة
	النسبة %	10	13,3	53,3	8,3						
02 - يتناسب برنامج ساعات العمل مع ظروف الخاصة.	05	04	07	42	02	3,53	0,98	70,67	01	موافق	مرتفعة
	النسبة %	8,3	11,7	70	3,3						
03 - أستفيد من الخدمات الاجتماعية بشكل عادل مثل زملائي العاملين.	06	05	10	33	06	3,47	1,11	69,40	02	موافق	مرتفعة
	النسبة %	10	16,7	55	10						
04 - أحصل على حوافز مادية ومعنوية متناسبة مع الجهد المبذول في العمل وعادلة مثل حوافز زملائي.	11	03	13	27	06	3,23	1,27	64,60	06	محايد	متوسطة
	النسبة %	18,3	5	45	10						
05 - أحظى بمكافأة نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.	07	12	11	27	03	3,12	1,30	62,40	07	محايد	متوسطة
	النسبة %	11,7	20	45	5						
06 - أعتقد أن راتبي متناسب ويتساوى مع رواتب زملائي من نفس المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة والجهد الذي أبذله في عملي.	08	06	07	33	06	3,38	1,21	67,40	03	محايد	متوسطة
	النسبة %	13,3	10	11,7	55						
07 - أعتقد أنه تعطي الأولوية للعاملين ذوي الحاجة الملحة في الاستفادة من القروض والسلفيات في مؤسسة نفضال.	13	05	07	32	03	3,11	1,12	62,20	08	محايد	متوسطة
	النسبة %	21,7	8,3	38,3	5						
08 - أعتقد أن معايير الترقية موضوعية تتسم بالعدل	11	10	13	23	03	2,95	1,23	59	09	محايد	متوسطة

						5	38,3	21,7	16,7	18,3	النسبة %	والانصاف وملزمة التطبيق بين الجميع.		
						04	31	10	06	09	التكرار	- أستفيد من دورات التدريب والتكوين بشكل تخضع لمعايير عادلة وموضوعية يتم الاعلان عنها بكل شفافية.	09	
متوسطة	محايد	05	65	1,20	3,25	6,7	51,7	16,7	10	15	النسبة %			
متوسطة	محايد	02	65,40	0,73	3,27	بعد عدالة التوزيع								

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss v 25)

القطب الموجب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)

القطب السالب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + غير موافق (%)

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها عدالة التوزيع بلغت 3.27 وبانحراف معياري 0.73، حيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "محايد" وقد عبر المبحوثين على أن إيجابهم نحو عدالة التوزيع هو بمستوى متوسط، كما أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين [3,25 – 3,35] بنسب مئوية بلغت 65% – 67% وفق مقياس التدرج الخماسي ليكرت، ومن حيث الأهمية جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث على النتائج المتعلقة بمؤشرات عدالة التوزيع حيث احتلت العبارة رقم (02): "يتناسب برنامج ساعات العمل مع ظروف الخاصة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.53 وبانحراف معياري 0.98، فيما احتلت العبارة رقم (08): "أعتقد أن معايير الترقية موضوعية تتسم بالعدل والانصاف وملزمة التطبيق بين الجميع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.95 وبانحراف معياري 1.23.

- العبارة رقم (02): التي تنص " يتناسب برنامج ساعات عملي مع ظروف الخاصة". أجابت نسبة 70% بالموافقة، وتليها نسبة 11,70% والتي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 8,30%، وغير موافق بنسبة 6,70%، موافق بشدة بنسبة 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,53 وهو متوسط يقع ضمن مجال موافق [3,41 – 4,20] من فئات المقياس الخماسي والبال على وجود توجه إيجابي مرتفع لموافقتهم، وكما أن الانحراف المعياري قدر 0,98 والبال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 70,67%.

فموافقة المبحوثين لهذا الطرح بنسبة كلية 73,30% أن ساعات عملهم مقبولة تتناسب مع ظروفهم الخاصة وهي المحددة بلوائح وقوانين العمل تكون بصفة قانونية، ومن الواجب قياسها إلى الساعات الفعلية للقيام بالعمل، ومضاف إليها الساعات الزائدة الإضافية الذي يسعى إليه العاملين لإنهاء الأعمال العاجلة وزيادة الدخل، حيث قدر الحجم الساعي 8 ساعات وأحيانا 9 ساعات بالنسبة لكل عامل يعمل بالدوام الكامل والدوام الجزئي، وليتجاوز 12 ساعة للمسؤولين، وأن توزيع ساعات العمل قانونية عادلة في القطاع تشعر الموظفين بأن برنامج العمل عادل يوفق بين أداء العمل ومتطلبات الحياة الشخصية (الأسرية، الاجتماعية) يشعرون أنها عادلة. والعكس نسبة كلية 16,60% غير موافقة أن ساعات العمل لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة سبب أنها أحيانا غير نظامية وهذا الشعور بعدم العدالة في توزيع ساعات العمل يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر بالسلب في الرضا عن العمل.

العبارة رقم (03): التي تنص "أستفيد من الخدمات الاجتماعية بشكل عادل مثل زملائي العاملين". أجابت نسبة 55% بالموافقة، ثم تأتي نسبة 16,70% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم غير موافق بشدة بنسبة 10%، غير موافق 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة 6%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,47 وهو متوسط ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] ويقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي مرتفع لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 1,11 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 69,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين لهذا الطرح بنسبة كلية 61% أنهم يستفيدون من الخدمات الاجتماعية بشكل عادل مثل زملائهم العاملين، ويبرر ذلك أن الخدمات الاجتماعية تمثل أساليب الرعاية الاجتماعية وهي شكل من أشكال التعويض عن الروتين الذي يلزم العامل طيلة ساعات عمله اليومي والتي تبرز جانبا من جوانب التوازن المفقود فتوفير هذه الخدمات يخلق تآلف الموظفين مع الإدارة بأنهم جزء من اهتماماتها، من هذا الاتجاه يتبين أنه توجد عدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية حد قول أحد المبحوثين "لأنه يستفيد كل الموظفين من الخدمات الاجتماعية..". ورأي مبحوث آخر قائلا "لأنه التوزيع يتم بالعدل.."، ويشير موظف آخر "مادامت الفائدة تعم الجميع..". الشيء الذي يؤكد أن كل عامل يستفيد بعدالة عن طريق القرعة وأمام الملأ من مختلف مزايا الخدمات المادية المقدمة في القطاع (النقل، القرض المالي والاجتماعي، السلفيات، عمرة، مخيمات صيفية، الضمان الاجتماعي، خدمات طبية وعلاج، رياضة، رحلات سفر

جماعي للخارج..) والعكس نسبة كلية 18,30% غير موافقين أنه مستفيدين بعدالة من الخدمات الاجتماعية بعدالة مثل زملائهم العاملين تعزى أسباب ذلك الى وجود المحسوبية في توزيع الخدمات الاجتماعية والمعرفة حسب ما صرح به أحد المبحوثين " فيها كماليات المعرفة.."، وكما تم التصريح أنه ليس لدى كل عامل مستوى من الإطلاع ومعرفة حقيقتهم من القوانين التي تضبطهم ونظرا لنقص النوعية وإمّياز البعض بالقرب من مراكز القرار.

العبارة رقم 06: التي تنص " أعتقد أن راتبي متناسب ويتساوى مع رواتب زملائي المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة والجهد الذي أبذله في عملي". أجابت نسبة 55% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 13,30%، ثم تأتي محايد بنسبة 11,70%، وباقي المبحوثين أجابوا بالبديل موافق بشدة، غير موافق بنسبة متقاربة 10%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,38 وهو متوسط ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] ويقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي متوسط لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 1,21 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 67,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 65% أن رواتبهم متناسبة وتتساوى مع رواتب زملائهم من نفس المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة والجهد المبذول في العمل بشكل نسبي في المؤسسة، ويعزى ذلك إلى وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعاملين الدخل العادل بما يتناسب مع طبيعة العمل وخصائصه الذي يتفق مع مستوى الأداء والمهارة والخبرة بناء على المواصفات الوظيفية (تقييم الوظائف) ينتج عنه التوفيق بين معدلات الأجور وقيمة الوظيفة المشغولة من جهة، كون الأجر عادل يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية، أي خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في القطاع، وبناء على ذلك يقدم القطاع أجور متساوية حيث الأجر القاعدي يتساوى بين جميع العاملين المشابهين في الخبرة والجهد، فسلم الرواتب في القطاع يطبق عليهم وفق سلم الفئات والدرجات الوظيفية المعمول بها، ويدرك عمال مؤسسة نفضال عدالة سياسة الأجر بناء على التقييم العادل لوظائفهم أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم ملائمة تتناسب مع قيمة الوظيفة مما يسمح بتحقيق العدالة الشخصية بين الموظفين القائمين بأداء وظائف متشابهة، والرقابة الجيدة على معدلات الأجور، وفعالية نظام تقييم الوظائف الذي يسمح بتجميع مجموعة من الوظائف المشابهة في فئات أجرية متساوية، وهذا مؤشر إيجابي على اعتماد مبدأ المساواة فكل ما يقدمه الموظفين في القطاع من مدخلات (المستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول، الوقت

المستثمر في العمل) تتساوى مع ما يحصلون عليه من مخرجات وهي رواتب متناسبة تلبي إحتياجاتهم الضرورية ويتفادى شعورهم بالظلم بالتالي يدرك العمال حسب تقديراتهم الذاتية أن تقييم العلاقة بين المدخلات والمخرجات متساوية ولن يكون هناك تمييز بينه وبين زملائه وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور أن يكون الأجر يتساوى مع الجهد المبذول وإلا زادت درجة إحساس الموظف بعدم العدالة، وبالمقارنة مع زملائهم يكون هناك توازن ولن يثير المشاكل نفس ذلك بتساوي مدخلاتهم مع المخرجات الشخص المرجعي يشعرهم بالإنصاف فمكافأة العامل بالأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله وتحديد الأجر المنصف مقابل الكمية العادلة من العمل هو حصوله على عائد مستحق متناسب بالمقارنة مع زملائه، وهذا يتوافق مع نظرية العدالة آدامز أن دافعية الموظف مرتبطة بمقارنة نسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات زملائه ونتيجة ذلك المساواة مما يشعرهم بالعدالة، فنظام الأجر يحظى بالقبول نسبيا بشكل متوسط من طرف العاملين تراعي فيها تناسب أجورهم مع أجر مع عاملين آخرين في القطاع. والعكس نسبة كلية 23,30% من المبحوثين غير موافقة على هذا الطرح يترتب عليه شعورهم بالإجحاف أن الأجر الذي يتقاضونه غير متناسب بسبب ما يرونه من تفاوت غير عادل للأجور مما يشعرهم بعدم عدالة نظام الأجر يعزى ذلك لأسباب موضوعية أن الأجر أقل من الجهد المبذول، ورواتب العاملين الآخرين المتشابهين في المؤهل والخبرة والجهد والمنصب أن مؤشر الخبرة العملية والمؤهل العلمي عاملان في تفاوت رواتبهم مع رواتب زملائهم رغم أنهم في نفس المنصب الوظيفي والجهد المبذول. مما يشعرهم في بعض الأحيان بعدم التوافق بين ما يحصلون عليه من أجر وما يحصل عليه زملائهم. فمخرجاتهم لا توافق مخرجات الشخص المرجعي لتفاوت في الخبرة والمؤهل، وأنه في بعض الحالات يكون الأجر غير منصف وذلك بسبب عدم فعالية نظام الأجور في القطاع حسب ما تم التصريح به من خلال المقابلة مع العمال حيث يصرح أحد المبحوثين " لأن شبكة الأجور قديمة ولا يتم تحديثها حسب الظروف.. " ويقول الآخر " في بعض الحالات غير منصف مع التقييم.. " فالأجر الشهري يعطي كل شهر للعامل حسب عدد أيام العمل دون مراعاة الجهد المبذول وهو لا يميز بين الماهر وغير الماهر باعتبار الكل متساويين في الأجر وهذا نتيجته عدم إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور بالنسبة لنفس الوظائف وهذا الإحساس بعدم المساواة في الرواتب بينهم وإحساسهم بأن المجهود الذي يبذله لا يتناسب مع الأجر ومع جهود زملائه في العمل فينجم عن هذه المقارنة أنه يلجأ الى التخفيض من المجهودات التي يبذلها في العمل يخلق نوع من العدالة في التقييم حسب نظرية العدالة آدامز. كما يقررون أن بعض القطاعات أجرها أكبر من مؤسستهم مرات مما يوضح أنه لا يقدم القطاع أجور متساوية مع تلك الممنوحة من طرف قطاعات أخرى متماثلة في الوظائف من جهة أخرى، مما يؤثر على إحساسهم بالعدالة الخارجية في مقارنة الأجور، وبالرغم من

نتائج المقارنة لوضعية لرواتبهم أنها غير متناسبة بوضعية زملائهم داخل وخارج القطاع وأن من نتائج تلك المقارنة إمكانية تتولد لديه الرغبة في إيجاد وظيفة في قطاع إقتصادي آخر يعمل على تحقيق احتياجاته أكثر وتقديم تحفيزات وامتيازات أكثر مما يقدمه القطاع ويتوافق مع قيمه وثقافته بما يسعى للوصول لأهدافه كونه له حاجات مادية وإنسانية يسعى لتحقيقها.

العبارة رقم 01: التي تنص "أعتقد أن توزيع أعبائي الوظيفية متناسب مع الرتبة الوظيفية والخبرة العملية والمؤهل العلمي متساوية مع أعباء زملائي في العمل". أجابت نسبة 53,30% بالموافقة، تليها غير موافق بنسبة 15%، وتليها غير موافق بنسبة 15%، ثم تأتي نسبة 13,30% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم غير موافق بشدة بنسبة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا بالبدليل موافق بشدة بنسبة 8,3%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,35 هو متوسط ضمن المجال محايد [2,61 – 3,40] ويقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي متوسط لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 1,15 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 67%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 61,60% أن توزيع أعباء الوظيفة من حيث المتطلبات (المهام والواجبات) تتناسب مع الوظيفة والخبرة في العمل والمؤهل العلمي وتوزع بشكل متساوي بالنسبة لزملائهم الموظفين، حسب ما يصرح به مسؤول الأمن والصحة البيئية من خلال المقابلة أن المديرية العامة مسؤولة عن توزيع وظائف العمال وفقا لتعليمات التسيير المعمول بها وكل مسؤول حسب طبيعة عمله وبالضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل ومناسب حيث تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في ضوء الوظيفة التي يشغلونها وتتضمن مراعاة التخصص والقدرات والمؤهلات الذاتية بشكل متساوي لكل موظف مع أعباء زملائه العاملين من نفس الوظيفة، ووجود نظام تصنيف الوظائف والعمل على وضع هيكلية لكل مصلحة لاطلاعهم على دليل بطاقة الوصف الوظيفي يحدد فيها بوضوح الأعمال كل وظيفة بناء على صعوبة الواجبات الوظيفية وليس فقط على أساس المؤهل العلمي ويراعي فيها الجانب المادي كونه حافزا لا يمكن تجاوزه مع محاولة دمج الجانب المعنوي كونهم لزيادة دافعيتهم للعمل لعمال القطاع باختلاف توجهاتهم يؤدي لزيادة احساسهم بعدالة التوزيع في الوظائف. والعكس نسبة كلية 25% من المبحوثين غير موافقة التي تصرح بعدم تناسب أعبائهم الوظيفية مع الوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي ولا تتساوى مع مهام زملائهم العاملين. الذي يعزى أن التوزيع غالبا غير عادل والسبب هو تطبيق مبدأ المساواة بينهم ولكن دون مراعاة متغيرات الجنس والسن والخبرة، حسب ما يصرح أحد المبحوثين بقوله " لأن العنصر النسوي يتمتع بمزايا على حساب بقية العمال رغم تساوي الرواتب.." والتوزيع حسب درجة

الولاء، وأن عدم العدالة في توزيع مهام الوظيفة قد ينتج عنه ظاهرة الاتكالية أو تداخل الوظائف مما يعرقل العملية الإنتاجية.

العبارة رقم 09: التي تنص " أستفيد من دورات التدريب والتكوين بشكل عادل مثل زملائي العاملين". أجابت نسبة 51,70% بالموافقة، تليها نسبة 16,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 15%، ثم غير موافق بنسبة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا بالبديل موافق بشدة 6,7%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,25 وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] الدال على وجود توجه إيجابي متوسط لموافقتهم. وإنحراف المعياري قدر 1,20 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 65%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 58,40% أنهم يستفيدون من دورات التدريب بشكل عادل مثل زملائهم العاملين، من هذا المنطلق يدرك عمال القطاع العدالة في التدريب وتتميز بالشفافية والموضوعية وأن هناك التوازن في الاستفادة من الدورات التدريبية وفق معايير عادلة تتسم بالشفافية وواضحة معلنة للجميع ويقرون أنه ليس هناك محاباة وتكون الخضوع لبرنامج تدريبي وحسب ما صرح به العاملين من خلال المقابلات أن الجهد لها دورها في تحديد المستوى المطلوب ومستوى التكوين ومهامه، يكون خضوع العامل لدورات تدريب من أجل تحسين الأداء في الوظيفة وتحسين الخدمة ومستلزماتها وحسب الحاجة إلى زيادة القدرات ومعلومات جديدة لتطوير الخبرات، وحسب التخصص والوظيفة واحتياجات العامل، وحسب طبيعة العمل وموضوع التكوين، ووفق طلب الشخصي الذي يتم تعبأته من طرف العامل، ووفق رغبته والمسؤول عليه في تحسين المستوى للتمكن أكثر في طريقة العمل، أو في حالة النقص في أداء العمل أو تعزيز القدرات أو برامج جديدة يجب التعرف عليها، وحسب المؤهل العلمي والخبرة العملية والكفاءة والتمكين، وحسب وجود دورات تكوينية ولترقية العامل، وأساليب التدريب متنوعة (تكوين في مختلف مجالات العمل منها نظام الجديد المحاسبي، تكوين إداري، تسيير الموارد البشرية، تدريب أسبوعي لمدة 08 أشهر، تدريب عن طريق مدارس خاصة، تكوين مع إختبارات). هذا ما أشارت له النظريات الكلاسيكية نظرية ماكس فيبر التي تؤكد على مبدأ تدريب العاملين على وظائف متخصصة الذي يمنحهم فرص التقدم في الوظيفة، ويحدد المسؤولين احتياجات المرؤوسين للتدريب باستخدام الطرق المناسبة. وبالمقابل نسبة كلية 25% من المبحوثين غير موافقة حيث نفسر عدم إستفادة فئة أخرى من العاملين بشكل غير عادل نتيجة الممارسات غير عادلة في التدريب إقتصار الإشتراك في برامج التدريب على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي

وحد رأي أحد المبحوثين بقوله " أن الجهات الأقرب من مراكز القرار تتمتع بمزايا أكبر.. " وهذا يعتبر على أنها نوع من التميز ضد أعضاء الفئة التي حصلت على تعليم وتدريب أقل من غيرها أو من خلال البرامج التدريبية التي تتناسب مع مؤهلات بعض المتدربين دون غيرهم مما يسمح باكتساب مهارات لتلك الفئة على حساب زملائها وهذا مصدره العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار حيث أن مظاهر المحاباة التي تحصل عند تطبيق برامج التدريب من شأنها أن تخل بإدراكهم للعدالة التوزيع في برامج التدريب.

العبارة رقم 04: التي تنص " أحصل على حوافز مادية ومعنوية على أساس جهدي المبذول وعادلة متساوية مثل حوافز زملائي " أجابت نسبة 45% بالموافقة، ثم تأتي نسبة 21,70% والتي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وثم غير موافق بشدة 18,30%، موافق بشدة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق 5%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,23 وهو متوسط ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 1,27 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 55% يوضح أن الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل تتناسب مع الجهد المبذول ومتساوية مع حوافز زملائه بمستوى متوسط فالقطاع يقدم الحوافز المادية والمعنوية للجميع دون إستثناء لأنها تقدم من المديرية العامة وفي ذلك ترسيخ لمبدأ العدالة في حصول جميع عمال القطاع على الحوافز، لكن يطبق قاعدة المساواة بدرجة متوسطة على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة تتناسب مع الجهد المبذول من طرف الموظف في توزيع الامتيازات المادية والمعنوية، حيث تعطي لهم في الوقت المناسب، والمساواة في توزيع الحوافز بين العاملين من نفس الجهد المبذول من نفس المؤهلات العلمية والخبرة وعدم المساواة بين الأقل جهد والأكثر جهد من خلال المقابلات مع المبحوثين يتضح أن أنواع الامتيازات المقدمة تشمل منها (منحة الأقدمية، منحة عيد الأضحى تقدم لجميع الموظفين بالتساوي، المردودية السنوية، علاوات، مكافأة مالية، قروض غير ربوية)، وحوافز معنوية (الترقية، شهادات التكريم، الأوسمة الشرفية، مساعدة البعض في إطار العمل) فالعامل في القطاع الذي يبذل جهد كبير يحصل على حوافز أكبر من زميله الذي يقدم جهد أقل رغم أنهم متساويين في المؤهل العلمي، مما يعزز من سلوك العامل الإيجابي وضمان تكافؤ الفرص ومستوى من الرضا والانسجام والتضامن بين أعضاء الجماعة هذا يوافق نظرية تقييم العدالة فقاعدة المساهمة في قرارات التوزيع تحقق مستوى من الإنتاجية

وقاعدة المساواة تحافظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة كون عملية التوزيع لا تخل بميزان المقارنة بين ما يحصلون عليه من إمتيازات ومع حوافز زملائهم من نفس المؤهل العلمي والخبرة العملية والوظيفة مما يزيد من سلوك العامل الإيجابي وتكافؤ الفرص وتعزيز الشعور بالعدالة لدى العاملين عن طريق توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت والحوافز، وأن يحصل جميع العاملين على نفس الحقوق والامتيازات، وبالمقابل نسبة كلية 23,30% غير موافقة أن ما يحصلون عليه من إمتيازات لا يتساوى مع الجهد المبذول وغير عادلة بالمقارنة مع ما يحصل عليه زملائهم يعزى ذلك أنه في بعض الأحيان لا تقدم على مبدأ المساهمة (الجهد المبذول) وإنما حسب معيار الأقدمية (الخبرة العملية) للعامل واعتماد على القرعة فيما يخص القروض وعلى أساس التمييز حسب الجنس أن الأنثى لما تتمتع به من مزايا تستفيد أكثر من الحوافز رغم أنهم من نفس المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي حد قول أحد الباحثين " لا بد من وجود عدالة تشجع الكفاءات بغض النظر عن الجنس.."، والسبب كذلك وجود المساواة يلغي العدالة حيث أن المساواة في المكافآت بين الماهر من العاملين الأكبر جهد والعامل غير الماهر ذوي الأقل جهد دلالة على غياب العدالة بمعنى أن هناك مساواة بين الذي يساهم ويبادر في العمل والذي يكتفي بالحد الأدنى من العمل والأداء، وأن المكافآت متساوية بين عاملين غير متساويين في المساهمة، وحيث يؤكد مباحث آخر بقوله " لا عدالة في التوازن والتقييم العملي.." الذي يوضح احساسهم بعدم العدالة في الحصول على الحوافز الذي ينشأ لديهم من المقارنة بين عاملين وأكثر في القطاع فهم في حالة من التنافر المعرفي أو الحرمان النسبي حيث نتائج المقارنة الاجتماعية بالنسبة لهم غير مرضية وغير عادلة وتشير الى عدم العدالة في توزيع الحوافز وزيادة شعورهم بالحرمان الفردي هذا يوافق نظرية الحرمان النسبي لمارتن أن نتائج المقارنة الفردية تنتج الحرمان، كما أن هناك عوامل متحيزة حيث أن عملية التوزيع للحوافز يتحكم فيه الولاء، ونفسر ذلك أنه يوجد مساواة وعدالة متوسطة في التوزيع للمكافأة على أساس الجهد بالمقارنة مع حوافز الشخص المرجعي لعدم توخي العدالة في توزيع الحوافز فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها.

العبارة رقم 05: التي تنص "أحظى بمكافأة نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله". أجابت نسبة 45% بالموافقة، وتأتي غير موافق بنسبة 20%، وتلي ذلك نسبة 18,30% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم غير موافق بشدة بنسبة 11,70%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة 05%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,12 وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي متوسط لموافقتهم، وإنحراف معياري قدر 1,15 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 62,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة كلية 50% أنهم يستفيدون من مكافأة نتيجة الجهد الإضافي المبذول من طرفهم مما يوضح أن العاملين يشعرون نوعا ما بالعدالة بشكل متوسط عندما يتم مكافئتهم على الجهد الإضافي فهم يحصلون على أجر تعويض الساعات الإضافية حد قول أحد المبحوثين "نعم الساعات الإضافية تؤجر عليها.. وبالضرورة يشعرون بالإنصاف والمساواة. والعكس نسبة كلية 31,7% غير موافقة وترجع أسباب عدم حصول جميع العاملين على حوافز الجهد الإضافي أن أغلب العاملين من صنف الإطارات الذين لديهم منحة المسؤولية لا يستفيدون من تعويض حسب قول أحد المبحوثين "الإطار لا يحصل على تعويض لأن لديه منحة المسؤولية كل شهر.. وكما أن بعض من عمال التنفيذ والتحكم يؤديون دوما أعمال إضافية حد قول المبحوث "دائما وبلا مقابل وبدون تحفيز.. ولا يتم مكافأتهم على العمل الإضافي مما يشعرهم بعدم الانصاف والعدالة.

- العبارة رقم 07: التي تنص "أعتقد أنه تعطي الأولوية للعاملين ذوي الحاجة الملحة في الاستفادة من القروض والسلفيات في المؤسسة" أجابت نسبة 38,50% بالموافقة، تليها غير موافق 21,70%، ثم نسبة 11,70% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 5%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,11 وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي متوسط لموافقتهم. وإنحراف المعياري قدر 1,23 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 62,2%.

فموافقة أغلبية المبحوثين لهذا الطرح بنسبة كلية 43,50 % أنه تعطي الأولوية للعاملين ذوي الحاجة الملحة من فئة الالتزامات العائلية والاجتماعية في الاستفادة من القروض والسلفيات، وتفسر ذلك وجود عدالة في الاستفادة في توزيع الامتيازات حيث تعطي الأولوية للعامل في الحصول على مكافأته أو قرضه إذا كان صاحب حاجة مع ثبات الظروف الأخرى، والعكس نسبة كلية 30% غير موافقين فحسب رأيهم أنه لا تعطي الأولوية للعامل من فئة الالتزامات العائلية في الاستفادة من قروض وسلفيات وحسب رأيهم أنه لا توجد عدالة وأنه رغم أن الزيادة في الأجور يرتبط بنظام مؤسسة نفطال، وحسب مبدأ الحاجة بالنسبة للعاملين ذوي الحاجة الملحة من نفس الخبرة والمؤهل والمنصب والجهد وبالنسبة لزيادة الراتب للفئة المستثنية ذوي الأولوية كون الزيادة تأتي بقرار من المدير العام فهي زيادة أقل طفيفة تكون قليلة بالمقارنة مع الالتزامات حد قول المبحوث " الزيادة قليلة بالمقارنة مع الالتزامات.." لا ترتقي لأن تتساوى مع غيرهم.

- العبارة رقم 08: التي تنص " أعتقد أن معايير الترقية موضوعية عادلة تتسم بالإنصاف وملزمة التطبيق بين الجميع". أجابت نسبة 38,30 % بالموافقة، تليها نسبة 21,70 % التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 18,30 %، ثم غير موافق بنسبة 16,70 %، وباقي المبحوثين أجابوا بالبدل موافق بشدة بنسبة 5%. جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة لأنها الأكبر تشتتا بالنسبة لجميع العبارات بمتوسط حسابي 2,95 وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,23 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 59%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 43,30 % أن معايير الترقية عادلة ومنصفة بشكل متوسط يعزى ذلك إلى إدراك هذه الفئة من العاملين أن معايير الترقية عادلة، حيث يلتزم القطاع بإجراءات موضوعية لفرز المترشحين ومن خلال المقابلة مع مسؤول الأمن والصحة البيئية صرح أن نظام الترقية تخضع لقوانين خاصة الذي يحدد شروط تطبيقها بقوانين العمل أو القانون الداخلي للقطاع يجمع بين الأقدمية والكفاءة وفق معيار قانون الوظيفة الاقتصادية من الأمر رقم 11/90 الذي يكون الأساس السليم الذي يقوم عليه نظام الترقية فنظام الأقدمية يشير إلى طول مدة الخدمة للعامل واكتسابه خبرة ومهارة في مجال عمله، والكفاءة تشير إلى كفاءة الفرد المنتج ذي المهارات العالية، فهي أسلوب مزيج بينهما فأسلوب الجدارة الكفاءة يقتصر تطبيقه على الوظائف العليا واتباع هذه الشروط يسمح بما تتطلبه من مهارات وصفات شخصية،

والأقدمية تتبع للوظائف المتوسطة والجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية، حيث أن اعتماد معيار الكفاءة المدعم بالمعايير الدقيقة التي تضمن تطبيقه بشكل رشيد وموضوعي يخلق لدى العاملين شعور بالعدالة لأنه بناء على ما يقدمه الفرد من جهود وقدرات في أدائه سوف يتحصل على العوائد، أما معيار الأقدمية يكفل عدم التحيز ويضمن الموضوعية وهو سهل ومقبول لدى العمال والنقابات العمالية في المؤسسة، وهذه الفئة من العاملين تدرك مصداقية معايير الترقية الذي يسمح بملاحظة الاختلافات الفردية، كما تتم ترقيتهم على أساس الشهادات العلمية مما يعزز الإحساس بالعدالة ويضمن المساواة والعدالة. لوجود زيادة في الفرص المتاحة لترقية معظم العاملين الذين تتحقق فيهم الشروط المطلوب والمقابل نسبة كلية 35% من المبحوثين غير موافقة أن معايير الترقية عادلة وموضوعية وأن برامج الترقية لا تحقق العدالة بين العاملين لوجود عدد من الأسباب التي تحول دون تطبيق نظام الترقية بشكل قانون حيث لا تتم وفق إجراءات عادلة والسبب يعود إلى عدم إهتمام الإدارة باليات الترقية، من حيث عدم توفر وصف وظيفي لكل الوظائف وعدم اتباع الية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا و إستحقاق للترقية، وعدم تكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة إستخدام تقارير الأداء من بعض المسؤولين والتحيز في الحكم على الموظفين، وإتاحة الفرص المتاحة لبعض العمال نظرا لقربهم من السلطة العليا، وإتاحة فرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، توافر هذه الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية في القطاع لما يتيح لهم وظائفهم من إحتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات، دون مراعاة خبرة الموظف وبناء على ذلك لا توزع وفق معايير موضوعية واضحة للجميع واعتبارها في الغالب مبنية على اعتبارات شخصية وهو ما يتوافق حسب تصريح عمال القطاع إلى تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم ولكونه في بعض الأحيان يوجد غياب العدالة يتم بطرق غير قانونية تتحكم فيها الكولسة والمحسوبية والمعرفة والتميز وهناك من تم ترقيته على حسب عدد المناصب والمهام، وتأهيل الموظفين، والجهد المبذول وإتقان العمل، السوابق في الملف الإداري، الولاء للمسؤول صاحب القرارات فهي علاقات شخصية متحيزة، ولا يحصل العامل على فرصة متساوية في الترقية الوظيفية مثل زملاؤه العاملين، وأن معيار الأقدمية يجعل العاملين المجدين والتميزين لا يرضون عن عدالة الإدارة، وضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع معايير لبعض الوظائف، وكما أن البعض منهم يرى أحقيتهم في الترقية فيشكو من التأخير في الترقية وأن لديهم منصب ثابت، وعدم توفر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية، عزوف

بعض العمال عن الترقية خوفاً من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها، وهذه المصادر تشير إلى وجود خلل في سياسة الترقية، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في نظم الترقية بما يحقق عدالة أكبر بين العاملين.

جدول رقم 28: عرض وتحليل بيانات بعد عدالة الإجراءات.

المستوى	اتجاه العبارة	الرتبة	النسبة الوزنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
متوسطة	محايد	04	65,60	1,11	3,28	02	34	10	07	07	التكرار - أعتقد تطبيق القرارات الوظيفية (النقل الوظيفي، قرار تأديبي، قرار عقابي، التدريب) على جميع العاملين دون تحيز.	10
						3,3	56,7	16,7	11,7	11,7		
متوسطة	محايد	05	65,40	1,07	3,27	02	31	15	05	07	التكرار - يطبق المسؤولين نفس قواعد ولوائح النظام الداخلي المعمول بها عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.	11
						3,3	51,7	25	8,3	11,7		
مرتفعة	موافق	01	70,40	1,17	3,52	07	36	05	05	07	التكرار - يجمع المسؤولين المعلومات الصحيحة عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.	12
						11,7	60	8,30	8,30	11,7		
متوسطة	محايد	11	59,20	1,23	2,98	01	29	10	08	12	التكرار - أشارك في اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتي.	13
						1,7	48,3	16,7	13,3	20		
متوسطة	محايد	06	64,60	1,18	3,23	03	31	13	03	10	التكرار - أعتقد أن لي حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية المتحيزة الخاصة بوظيفتي.	14
						5	51,7	21,7	5	16,7		
متوسطة	محايد	03	66,60	0,97	3,32	01	32	17	05	05	التكرار - أعتقد أن اتخاذ القرارات الوظيفية توظف المصالح العامة للجميع (المسؤولين، العاملين) في المؤسسة.	15
						1,7	53,3	28,3	8,3	8,3		
متوسطة	محايد	08	64	1,01	3,20	02	24	25	02	07	التكرار	

												16	- أشعر أن إتخاذ القرارات الوظيفية عادلة وأخلاقية تطابق وتوافق بنود القانون الداخلي.
						3,3	40	41,7	3,3	11,7	النسبة %		
متوسطة	محايد	09	62	1,19	3,10	02	28	15	04	11	التكرار	17	- أعتقد أن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية تتسجم مع الجهود التي أبذلها.
						3,3	46,7	25	6,7	18,3	النسبة %		
متوسطة	محايد	10	59,60	1,27	2,98	03	25	13	06	13	التكرار	18	- يطلعني المشرف المباشر على معايير تقييم أدائي الوظيفي
						5	41,7	21,7	10	21,7	النسبة %		
مرتفعة	موافق	02	70	0,95	3,50	02	38	13	02	05	التكرار	19	- أعتقد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي عادل.
						3,3	63,3	21,7	3,3	8,3	النسبة %		
متوسطة	محايد	07	64,20	1,16	3,23	03	31	14	04	09	التكرار	20	- العقوبة التي أرتكبها تتناسب مع درجة الجزاء والمخالفة ومتساوية مع زملائي في تطبيق الجزاء.
						05	50	23,3	6,7	15	النسبة %		
متوسطة	محايد	12	59,40	1,19	2,97	02	25	12	11	10	التكرار	21	- أظن أن عملية الانتقال الوظيفي للعاملين تتم وفق قرارات متساوية عادلة بينهم.
						3,3	41,7	20	18,3	16,7	النسبة %		
متوسطة	محايد	13	56	1,15	2,80	01	20	16	12	11	التكرار	22	- أشعر أن نظام التقدم بالشكاوى يقدم حلول عادلة للتظلمات والشكاوى.
						1,7	33,3	26,7	20	18,3	النسبة %		
متوسطة	محايد	03	63,60	0,75	3,18	معدل عبارات بعد عدالة الإجراءات							

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss v 25)

القطب الموجب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)

القطب السالب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + غير موافق (%)

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد عدالة الإجراءات بلغت 3.18 وبانحراف معياري 0.75 ووزن نسبي 63,60%، حيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "محايد"، كما نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,52 [- 2,80] وبنسب مئوية بلغت 70,40% - 66,40%، وقد عبر المبحوثين على أن إتيانهم نحو عدالة الإجراءات هو بمستوى متوسط، ومن حيث جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمؤشرات عدالة الإجراءات نجد إحتلت العبارة رقم (12): "يجمع المسؤولون المعلومات الصحيحة والدقيقة ذات شفافية عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.52 وبانحراف معياري 1.17، فيما إحتلت العبارة رقم (22): "أعتقد أن نظام التقدم بالشكاوى لدى المسؤولين يقدم حلول عادلة للنظلمات والشكاوى" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.80 وبانحراف معياري 1.15.

- العبارة رقم (12): التي تنص يجمع المسؤولين المعلومات الصحيحة عند إتخاذ قرار متعلق بوظيفتي. أجابت نسبة 60% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة ووافق بنسبة متساوية 11,70%، ثم تأتي نسبة 16,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بنسبة 13,30%، ثم تأتي غير موافق ومحايد بنسبة ضعيفة متساوية 8,30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,52 وهو متوسط يقع ضمن مجال موافق في الفئة الرابعة [4,20 - 3,41] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,17 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 70,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 71,70% أنه يجمع المسؤولين المعلومات الصحيحة عند إتخاذ قرار متعلق بوظيفتهم في المؤسسة، حيث نفسر ونوضح ذلك أنه هذه الإجراءات تخضع لدراسة علمية حيث يتم جمع المعلومات الدقيقة المتعلقة بوظيفة كل عامل وتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة للموظفين والتي تؤثر عليهم ومما يدل أن عملية التخصيص تعتمد على الدقة في التعامل مع المعلومات في القطاع والأمانة والآراء الدقيقة أي جمع معلومات تركز على مصادر صحيحة وسليمة وموضوعية ومؤكدة وموثقة وتجنب الإشاعات والتحقق من صحة القرار وتناغمه مع سياسات الموارد البشرية قبل إتخاذها، حيث يؤكد المبحوثين أنه تكون هناك مخالطات مع أصحاب القرار من المسؤولين وتوصيل المعلومة، وتتم استشارة كل عامل قبل اتخاذ القرار، وأن تجمع هذه المعلومات بوسائل تتسم بالموضوعية والصدق وتحلل وتعالج بأقل خطأ ممكن باعتماد مقاييس ذات مصداقية وموضوعية في الحقل الوظيفي

حتى تكون ذات تأثير إيجابي عقلاني وبالتالي هناك تطبيق مبدأ الدقة بمستوى مرتفع في جمع المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات الوظيفية في القطاع. والعكس نجد نسبة كلية 20% المبحوثين غير موافقة توضح أنه لا يتم جمع المعلومات الدقيقة في إتخاذ الوظيفي لوجود بعض التحيز وتدخل الاعتبارات الشخصية في عملية جمع المعلومات المتصلة باتخاذ القرار الوظيفي.

- العبارة رقم 19: التي تنص " أعتقد أن نظام تقييم أدائي الوظيفي عادل". أجابت نسبة 63,30% بالموافقة، ثم تأتي نسبة 21,70% أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق، موافق بشدة بنسبة متساوية 3,30%، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,50 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 0,95 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 70%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 66,60% أن نظام تقييم الأداء الوظيفي عادل بمستوى موافقة مرتفعة فتقييم الأداء عملية استراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية واعداد السياسات المتعلقة بالعمال، وعملية التقييم للأداء منصفة ذات معايير محددة للأداء تعتبر كمؤشرات للإنجاز ويلتزم بوضع نظام عادل لتقييم عمال القطاع حيث يعتمد التقييم كعملية إدارية أكثر حساسية وخصوصية على وضع معايير عادلة مناسبة وموضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، والتي تأخذ في الاعتبار النزاهة والشفافية في التقييم السنوي للموظف مع البعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية عند التقييم، فالإدارة تقوم بالاهتمام بمعايير الأداء ونزاهته وعدالته و اتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء والحرص على اعلام العاملين بمعايير التقييم المتبعة، وهم على معرفة بمعايير التقييم قبل القيام بتقييم أدائهم ونتائج التقييم التي يتم اطلاعهم عليها تعبر بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم حيث توفر لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بهم المتعلقة بالترقية والعلاوات والتدريب، إضافة الى توحيد إجراءات تقييم الأداء على كل العاملين الذين ينتمون الى نفس الفئة الوظيفية (المركز الوظيفي) وتطبق نفس الإجراءات الصحيحة، حيث يشارك عمال القطاع في عملية التقييم حسب الوظيفة التي يشغلها واعلامهم بالنتائج وبالضرورة إبداء الرأي من طرف العاملين في هذه التقديرات وللتظلم من نتائج التقييم ومقترحاتهم تكون محل بحث ودراسة من جانب إدارة القطاع وتبني هذه الآراء إمكانية تعديل وإضافة معايير جديدة لنموذج تقييم الأداء بعد دراسة مقترحات العاملين، ومدى وجود تغذية راجعة لعملية التقويم ويتم مراجعة العمال بنتائج تقييمه باستخدام أسلوب الثواب والعقاب وإعطاء العاملين الفرصة للتظلم بشأن نتائج تقييم أدائهم واطلاعهم عليه حتى يتسنى لهم معالجة

نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الأمر الذي تحقق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول كمبدأ يؤمن به العاملون مما له دور في دعم أدائهم، وإدراك العمال لعدالة تقييم الأداء حتى يساعد على تنمية معدلات أدائهم ، و أن قرار التقييم يحقق العدالة حيث تتوافق النتائج مع حقيقة مستوى العامل، والمشرف المباشر عن تقييم أدائهم على دراية بعملهم مع مراعاة أن يكون التقييم صادق هو الأساس الذي إعتد عليه في إصدار القرار، الأمر الذي يزيد من ثقتهم في نتائج التقييم. وأما نسبة كلية 11,60% من المبحوثين لا تتفق أن تقييم الأداء الوظيفي عادل فبعض نتائج التقييم قد لا تعلن لهم علانية رغم معرفتهم بمعايير التقييم وهنا يشعرون بعدم النزاهة وموضوعية عملية التقييم والتحيز والعلاقات الشخصية ونقص الثقة التنظيمية في المشرف وعدم تظلمهم من نظام تقييم الأداء، هذا يلقي بظلال من الشك حول مدى توفر فرص عادلة في التقييم لمكافأة المجتهد ومحاسبة المقصر، وهنا لا تتم مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم ولا توجد فرصة للعامل لتقييم أدائه ذاتيا، مما لا تزيد من ثقتهم في عدالة نتائج التقييم كون قرار التقييم لا يحقق العدالة لحصول العامل على تقدير أقل مما يستحق، وتميز عملية التقييم بالمجاملة ووجود التحيز في التقييم.

العبارة رقم 15: التي تنص "إتخاذ القرارات الوظيفية توظف المصالح العامة للجميع (المسؤولين، العاملين) في المؤسسة". أجابت نسبة 53,30% بالموافقة، تليها نسبة 28,30% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة، وغير موافق بنسبة ضعيفة متساوية 8,30%، وأخيرا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,32 وهو متوسط يقع في ضمن في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة وكما أن الإنحراف المعياري قدر 0,96 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 66,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 55% أن إتخاذ القرارات الوظيفية من طرف المسؤولين تخدم المصالح العامة للجميع (المسؤولين والموظفين) حيث يتم تفضيل المصلحة العامة كمبدأ وشرط ضروري لمشروعية العمل الإداري والتي تؤكد على ترجيح أهداف المؤسسة على المصلحة الشخصية من خلال الامتثال بمبادئ العقلانية والموضوعية بدلا من الشخصية ومراعاة مبدأ البقاء للأصلح، هذا ما تؤكد نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول المؤكدة على تطبيق مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة وخدمة الصالح العام ومن هذا المنطلق عدم إستغلال الوظيفة أو المنصب في تحقيق مكاسب ذاتية، والالتزام بالموضوعية

والحياد في إتخاذ القرارات الوظيفية للعامل وبناء على ذلك تستند هذه القرارات إلى الحقائق والتنوع لمصادر المعلومات بحيث تؤدي إلى خلق نظرة شمولية وموضوعية ومحايدة. كما يقول أحد المبحوثين " 80% من القرارات تخدم الصالح العام.. وبالتالي عدم تمكين الأهداف الشخصية لصناع القرار من التأثير على مجريات مخرجات صنع واتخاذ إجراءات القرار الوظيفي ولا تؤثر المصالح الشخصية وأهواء متخذي القرارات عند إتخاذها دون مصلحة القطاع، والابتعاد عن المحاباة والانحياز وعن تحقيق الأهداف الشخصية والفائدة لشخص من كل نطاق عملية تخصيص إجراءات القرار في القطاع، وإقصاء المصلحة الشخصية وتغليب المصلحة العامة والقطاع يطبق قاعدة عدم الانحياز بمستوى متوسط. وبالمقابل نسبة كلية 16,60% من المبحوثين غير موافقة أن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية توظف المصالح العامة للجميع في القطاع حيث يعزى ذلك أنه تتدخل الروابط القبلية والشخصية حيث أن المصلحة الشخصية أحيانا تتغلب وتطغى على المصلحة العامة من خلال قوة تأثيرها على بعض الممارسات الوظيفية.

- العبارة رقم 10: التي تنص " تطبق القرارات الوظيفية على جميع العاملين دون تحيز". أجابت نسبة 56,70% بالموافقة، تليها نسبة 16,7 من العينة التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة، غير موافق بنسبة متساوية 11,70%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة 3,30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,28 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وكما أن الإنحراف المعياري قدر 1,11 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 65,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 60% أن القرارات الوظيفية تطبق على جميع الموظفين دون استثناء وتحيز كان بدرجة متوسطة، ونفسر ذلك أن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية (قرار التدريب، النقل، قرار عقابي، قرار تأديبي) تطبق دائما في القطاع على جميع العاملين المعنيين بذلك القرار والذين يقع عليهم قرار معين ويخصهم ماعدا قرار الترقية الوظيفية حسب ما يدلي به المبحوثين من خلال المقابلات ودون تفضيل أي منهما على الآخر ودون أي تحيز أو تمييز لأي منهم على إعتبار أنهم متساوون في باقي الأشياء من حيث المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية والجهود المبذولة هذا ما أشارت له نظرية هنري فايول على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تطبيق نفس القوانين واللوائح بشكل عادل على جميع

عمال القطاع دون إستثناء وتطبيق قاعدة الثبات في القرارات، فهذه الفئة تشعر أن القرارات غير منحازة ومتحيزة ضد بعض العاملين بسبب الفروق الفردية (العرق أو الدين أو اللون). كما تقرر نسبة 23,40% أن القرارات الوظيفية لا تطبق على جميع العاملين قد يعزى ذلك أنه فيما يتعلق بعملية التوزيع قد يقوم المدير أو المسؤولين التحيز والتمييز أحيانا ضد الموظفين.

- العبارة رقم 11: التي " تنص يطبق المسؤولين نفس قواعد ولوائح النظام الداخلي عند إتخاذ قرار متعلق بوظيفتي". أجابت نسبة 51,70% بالموافقة، تليها نسبة 25% التي أبانت عن حيادها، تليها غير موافق بشدة بنسبة 11,70 %، ثم غير موافق بنسبة ضعيفة 8,30 %، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 3,30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,27 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن إنحراف المعياري قدر 1,07 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 65,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 55% أن المسؤولين يطبقون نفس قواعد ولوائح النظام الداخلي عند اتخاذ قرار وظيفي متعلق بوظيفتهم، ونفسر ذلك أنه يتم الاعتماد على مبدأ الموضوعية في الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال والأوقات، كقيمة في الأيمان بضرورة تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح على العاملين بشكل متساوي وموحد وتماثل وتطابق الإجراءات حيث تتبع نفس الإجراءات وفق قواعد وسياسات ثابتة وذلك بالاعتماد على الأنظمة والتعليمات الإدارية وحقيقة الأمور في إصدار الأحكام والقرارات والتجرد من العوامل الشخصية في إتخاذ القرار، وهذا ما تؤكدته النظرية البيروقراطية على تطبيق مبدأ الموضوعية في الإجراءات اتخاذ القرارات فالقواعد واللوائح والإجراءات واضحة ومفهومة لدى عمال القطاع ومنزهة من الاعتبارات الشخصية والتركيز على التنسيق لرفع الكفاءة ووجود القوانين الرسمية وتقنين الإجراءات بالاعتماد على معايير مسبقة لأداء العمل من حيث تطبيق نظام داخلي يسير الإجراءات والقواعد الصارمة المتمثلة في قوانين العمل التنظيمية بدرجة رسمية المعمول بها داخل القطاع وهي تطبق بصورة واضحة على العمال لتحديد واجبات وحقوق العاملين، وتتسم تلك القواعد والتعليمات والإجراءات الممارسة بالكلية والشمول والعمومية حيث يستطيع كل عامل أن يستوعب ويفهم القواعد الإدارية بدقة ووضوح، كما أن الثبات النسبي في الإجراءات من شأنه أن يؤدي الى الكفاءة والفاعلية في الأداء والتطبيق الرسمي للقوانين والقواعد والمعايير يمثل زيادة في درجة الرسمية في الاعتماد على قواعد وإجراءات ولوائح

محددة هذا ما تؤكد نظرية هنري فايول في مدى تطبيق قوانين رسمية تظهر في النظام الداخلي وحيث لا يمكن الخروج عنها وذلك دون الإفراط في درجة الرسمية بتقييد كل الأنشطة والسلوكيات الوظيفية بإجراءات ولوائح تفصيلية فهذا يقيد روح المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق القرارات وهذا يسمح بتحقيق الثبات في تطبيق هذه الإجراءات بمستوى متوسط حيث يقول أحد المبحوثين "عموما بنسبة 50%..". باعتبار أن الثبات في تطبيق الإجراءات يشكل أحد مقومات دعم شعور الموظف بعدالة القرار حسب آراء الباحث (leventhal)، حيث يصرح العاملين من خلال المقابلات أنه يتفق المسؤولون مع العاملين على اللوائح التنظيمية التي سوف يتم بها صياغة تلك القرارات الوظيفية وبالتأكيد أن المدير غير مسؤول وحده عن صياغة تلك القرارات إلا أنه مسؤول عن وضعها موضع التنفيذ العملي، حيث يتم ذلك بين المسؤولين والعاملين في مؤسسة نغطال من خلال عقد اجتماعات دورية كل شهر والحضور إلى الاجتماعات، زيارات إلى مكان العمل، توزيع اللوائح والمقررات والنشرات مما يؤكد أن قاعدة الاستقامة والثبات مطبقة بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات العادلة والموضوعية وفقا لأسس واضحة وثابتة باعتبارها مدخلا مهما في زرع ثقة العامل بإدارة القطاع والمسؤولين وزملائه وترسيخها تضمن المساواة بين العاملين، وهذا يساهم بشكل أكيد في زيادة حماس عمال القطاع وشدة ارتباطهم وتعزيز سبل ولائهم، وزيادة كفاءتهم الفنية والإدارية. والعكس كما نلاحظ أن نسبة كلية 20% من المبحوثين غير موافقة أن اتخاذ القرارات الوظيفية تطبق نفس القواعد واللوائح التنظيمية إذ أن هناك تغيير يطرأ في طبيعة هذه القواعد واللوائح التنظيمية يعزى ذلك إلى السلوك غير الموضوعي للمسؤولين منها التحيز من حيث تدخل الروابط القبلية والعوامل الشخصية الذاتية والاجتماعية والمواقف السابقة والرغبات والعواطف والميول والواسطة والمحابة في إصدار الأحكام والقرارات في القطاع.

العبارة رقم 14: التي تنص "أعتقد أن لي حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية". أجابت نسبة 51,70% بالموافقة، تليها نسبة 21,70% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 16,70%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق، موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا متساوية 5%. تأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,23 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف المعياري قدر 1,18 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة 56,70% أن الموظفين لديهم حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتهم، ونفسر ذلك أن ضمان فرص التعديل والتغيير في القرارات المتخذة للأفراد المتأثرين بها في حالة عدم رضاهم عنها وتوفير لهم حق الاعتراض والتظلم والطعن في تلك القرارات الخاطئة المتحيزة من قبل المسؤولين في مؤسسة نفضال كان بشكل متوسط ونوضح أنه توجد فرص اجراء تعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار وعند مختلف مراحل عملية توزيع (مخرجات القرار) فالمعلومات التي تم على أساسها اتخاذ القرارات الوظيفية قابلة للتصحيح في حالة وجود وحدث أخطاء حيث يقول أحد المبحوثين " اذا ثبت أن له الحق.. " ورأي مبحوث آخر " يعدل عندما يكون غير قانوني.. " حيث يزيد مستوى إدراك العاملين للعدالة بشكل متوسط في حالة وجود قوانين وإجراءات تكفل للأفراد الذين يشعرون بعدم عدالة التظلم ضد مختلف القرارات الوظيفية غير الصحيحة وتصحيح الخلل فيها وعند أي مرحلة من مراحلها. بالعكس نجد نسبة 21,70% من المبحوثين غير موافقة أن لها حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية المتعلقة بوظائفهم ويعزى ذلك أن أحيانا الإجراءات في المؤسسة لا تحتوي على فرص السماح للعاملين بالاستئناف والتظلم كون القرار أحيانا لا يتم التعديل فيه حد ما أورده المبحوثين " لأنه قرار المدير.. " مما يولد لديهم الشعور بالظلم حسب اعتقادهم أنه كان من الأفضل تطبيق إجراء بديل يؤدي لنتائج أفضل هذا يوافق ما تؤكدته نظرية الانصاف لكروبانزانو، ولا يتم السماح بمراجعة القرارات الوظيفية التي تخصصهم وتقيحها وتصحيحها وبالتبديل والتعديل عندما يظهر ما يبرر ذلك ولزم الأمر.

- العبارة رقم 20: التي تنص " العقاب التي أرتكبه متناسب مع درجة الجزاء والمخالفة ومتساوي مثل زملائي في تطبيق الجزاء ". أجابت نسبة 50% بالموافقة، تليها نسبة 23,30% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 15%، ثم غير موافق بنسبة ضعيفة جدا 6,70%، وتليه موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 5%. تأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,21 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,15 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64,20%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 55% أن العقاب المرتكب متناسب ومتساوي مع زملائي في درجة الجزاء والمخالفة، مما يفسر أن القانون الداخلي للمؤسسة يضمن سلامة القرارات التأديبية وخلوها من التحيز حد قول المبحوثين " أن هناك قانون داخلي يطبق على جميع الموظفين دون إستثناء.." وحسب هذا القانون الداخلي يتعرض العامل في المؤسسة للعقوبات التأديبية بشكل متساوي وعادل مع درجة الخطأ المرتكب وبالتالي يتلقى جزاءات متساوية مع الخطأ المرتكب وكذلك عادلة متساوية مثل زملائه العاملين وبدرجة متوسطة، وبالتالي ضمان للموضوعية والعدالة ولا يشعرون بأي تحيز أو عدم عدالة القرار التأديبي وهذا بالموافقة مع نظرية هنري فايول التي تفترض أن تطبيق مبدأ التأديب الذي يلتزم بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب بالمساواة على جميع المخالفين دون تفرقة وأن توقيع العقوبات أمر ضروري لضمان عقاب غير الملتزمين بمساواة، حيث تتمثل أنواع العقاب (الخصم من الراتب، تنزيل الدرجة) وبالتالي رد الاعتبار و إنصاف العامل حيث يتم الاتصال بالمسؤولين المباشرين عن إصدار هذه القرارات ومحاولة النقاش عن الأسباب والأحكام والدوافع الصادرة في ضوء موضوعية وسلامة المعلومات التي تساعد على صياغة هذه العقوبة على غيرها وعلى هذا العامل دون غيره. كما أن نسبة كلية 21,70% من المبحوثين لا توافق أن العقاب المرتكب يتناسب مع درجة الجزاء مما يشعرون بعدم عدالة العقاب وتناسبه مع الخطأ المرتكب في المؤسسة. فإهمال هذا المبدأ يتهمون المسؤولون بالمحاباة والمحسوبية فهم يعتقدون أنهم عوقبوا بغير وجه حق ولديهم الحق في التظلم للمستويات الإدارية.

- العبارة رقم 16: التي تنص " أشعر أن اتخاذ القرارات الوظيفية عادلة وأخلاقية تطابق بنود القانون الداخلي". أجابت نسبة 41,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي نسبة 40% التي أجابت بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 11,70%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق، موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا متساوية 3,30%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,20 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,01 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 43,30% أن اتخاذ القرارات الوظيفية عادلة وأخلاقية تطابق بنود القانون الأخلاقي الداخلي، ونفسر أن القطاع يطبق قاعدة الأخلاق بدرجة متوسطة في الالتزام باتباع المعايير الأخلاقية المهمة (الأمانة، الإخلاص، الأصالة، المساواة، الحياد، الجدارة، النزاهة) في المؤسسة وتكون تطابق الأعراف الأساسية للعاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالمهنة كعمل تتطلب سلوكا متوافقا مع القواعد الأخلاقية التي تحددها اللوائح والقوانين لمزاولة المهنة وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة، ولا يقدم العامل مصالحه الخاصة على المصالح العامة ولا يشتغل في وظيفته لتحقيق مصالح شخصية، حيث أن إجراءات التخصيص في اتخاذ القرارات الوظيفية تركز على التحلي بالموضوعية في عملية توزيع المصادر والموارد وعلى أساس من القيم الأدبية والأخلاقية منها الأمانة والتأكيد على أهميتها في مؤسسة نفضال والتي تتوافق مع المعايير الأخلاقية المقبولة السائدة عند العاملين في جميع المستويات التنظيمية الذين تخصصهم اجراء قرار وظيفي معين دون أن تتأثر بعوامل خارجية أو شخصية تميز بينهم (العمر، الجنس، الجنسية) وبالضرورة تجنب الغش والخداع وإنتهاك الخصوصية والرشوة، فقاعدة الأخلاق قاعدة عامة شاملة تشمل جميع موارد القطاع والعاملين، فشعور عمال مؤسسة نفضال بالعدالة الأخلاقية متوسط في تناسب تلك القرارات توزيع المخرجات عليهم. وأيضا نلاحظ أن نسبة كلية 15% وهي نسبة ضعيفة من المبحوثين غير موافقين أن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية عادلة وأخلاقية أغلب الأوقات لا تلتزم بالمعايير الأخلاقية ويكون هناك مشكلة أخلاقية في إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية في الوظيفة ينتج عنها التحيز ولا تتسجم مع القيم الأخلاقية للعاملين.

- العبارة رقم 17: التي تنص " أعتقد أن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية تنسجم مع الجهود التي أبذلها". أجابت نسبة 46,70% بالموافقة، تليها نسبة 25% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 18,30%، وثم غير موافق بنسبة ضعيفة جدا 6,70%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 3,30%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,10 وهو متوسط يقع في الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,19 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 62%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 50% أن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية تتسجم مع الجهود التي يبذلونها، مما يوضح أن هذه الإجراءات لاتخاذ قرار وظيفي تعكس اهتمامات الأساسية لقيم وتوقعات العمال في القطاع المتأثرين بعمليات إجراءات التوزيع في المصادر والمكافآت والعقوبات في كل الأوقات دون تمييز وبصورة منسجمة مع ما قدمه العاملين من جهود ومساهمات وبمستوى متوسط. وبالمقابل نسبة كلية 25% من المبحوثين غير موافقة أي ان إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية في توزيع المكافآت لا تتسجم وتتوافق مع الجهد المبذول وقد يعزى إلى أنه في بعض الأوقات يرفض العاملين في القطاع لمجرد نزوة.

العبارة رقم 18: التي تنص " يطلعني المشرف على نتائج تقييم أدائي الوظيفي". أجابت نسبة 41,70% موافق، ثم تأتي غير موافق بشدة، ومحايد بنسبة متساوية 21,70%، وتليه غير موافق بنسبة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 5%. جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2,98 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن إنحراف المعياري قدر 1,27 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 59,60%.

وفي ذات السياق فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة 46,70% فتقييم الأداء الوظيفي هو الدرجة التي يستشعر بها الموظف النزاهة والشفافية في التقييم الإداري لأدائه في القطاع وسلوكه في العمل. وعمال مؤسسة نفضال يقرون أن المشرف المباشر يطلعهم على معايير تقييم الأداء الوظيفي ومعرفتهم بها قبل عملية التقييم و إقناعهم بها، ويتم اطلاع العاملين لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء، حيث يعتمد التقييم على عقد دورات تدريبية وندوات ولقاءات دورية للقائمين بعملية التقييم مع العاملين تعريفهم بأساليب تقييم الأداء وكيفية التظلم من عملية التقييم وكيفية الحصول على مستويات التقييم، وكيفية تطبيقه بأسلوب علمي بعيد نوعا ما عن التحيز والعلاقات الشخصية، وعلى ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم وليس على أي اعتبار اخر فمن خلال مقابلات مع المبحوثين يتضح أن عملية تقديرات تقييم أدائهم الوظيفي تتم وفق المعايير المطبقة (الجهد المبذول، الحضور في الوقت، الانضباط في العمل، الكفاءة والفعالية، تلبية حاجات العمل، إتقان العمل، ثوابت في الموارد البشرية، التنقيط الدوري، إنجاز الأعمال الوظيفية) وفهم يدركون استقرار معايير

تقييم الأداء وتتميز بالصدق والقدرة على التمييز وإظهار الاختلافات في الفروق بين العاملين مهما كانت بسيطة، وتحري الدقة أثناء عملية التقييم، حيث أن معرفة عمال مؤسسة نفضال بهذه المعايير وإعلان لهم نتائج تقييم الأداء حد ما يقره أحد المبحوثين " نعم تعلن في كشف الراتب.." والتي تعبر بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي مما يساعدهم في الوقوف لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحفيزهم على التقدم في أداء عمل متميز والترقية. والعكس نسبة كلية 31,70% من المبحوثين غير موافقة أن المشرف يطلعهم على مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي ونتائج التقييم وترجع أسباب ذلك حسب ما عبره عنه المبحوثين من خلال المقابلات إلى الخصوصية و "سر المهنة"، ولتفادي " الإعتراض على نتائج التقييم"، وأنها قرارات سيادية ولأن العملية تخضع للحكم الشخصي في بعض الأحيان لحساسية عملية التقييم، والاستعداد من المسؤولين لتغيير الآراء عند ملاحظة الأداء من طرف العاملين.

- العبارة رقم 13: التي تنص "أشارك في إتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتي". أجابت نسبة 48,30% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 20%، ثم تأتي نسبة 16,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم غير موافق بنسبة 13,30%، وأيضاً موافق بشدة بنسبة ضعيفة جداً 1,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 2,96 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,23 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 59,20% فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 50% أن العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتهم، حيث نفسر أن هناك موافقة متوسطة التحكم بعملية صنع القرار وأن المسؤولين يحرصون على استشارتهم ويطلبون منهم الاجلاء برأيهم في عملية صنع القرارات الحاسمة التي تمس عملهم، ووجود نظام اتصال يكفل توفر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار، ويدركون أن المستويات الإدارية المدير والمسؤولين وتشجيع الإدارة العليا يدعمون بأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ووضع الخطط التي يمكن أن يساهموا فيها، حيث من المهم أن يستوعب المسؤولين في القطاع أن العاملين يعطون أهمية لإبداء آرائهم ويعتبرون ذلك حقاً لهم، الاستماع لآرائهم حتى وإن لم تتوافق مع آرائهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر في وظيفتهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم وتقديم مقترحاتهم وتجعل العمال أكثر قبولاً لها وأقل مقاومة لها وأكثر حماساً لتنفيذها حيث أن هذا يدعم شعورهم بالمسؤولية، في ذات السياق إجراءات

عملية إتخاذ القرار تعكس مدى مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في إتخاذ القرار الإداري كل حسب مجاله وتخصصه ومستواه الوظيفي في الهرم الوظيفي، فدرجة الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين بشكل متوسط نقل بذلك درجة هرمية السلطة (مركزية القرار)، وسوف يساعد على توفير المعلومات المتنوعة في التخصص والشاملة لأبعاد المشكلة والموضوع المزمع إتخاذ القرار بشأنه، بالضرورة اتخاذ القرار الوظيفي من طرف المسؤولين يستوعب آراء العمال حيث يأخذون بنتائج ملاحظاتهم وآرائهم بعين الاعتبار عند صياغة القرار، وأن القطاع تسوده سياسة مركزية القرار (هرمية السلطة) فنمط السلطة مركزي التي تتركز فيها سلطة اتخاذ القرار الوظيفي في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا التي تتجمع فيها كافة السلطات في المراكز القيادية العليا في القطاع حيث يقول أحد المبحوثين " المسؤولين هم أعضاء مجلس الإدارة والذي يتخذ القرارات.. " وهذا ما أشارت له نظرية هنري فايول التي أكدت على تطبيق مبدأ مركزية وصلاحيات التفويض في القرارات حيث تركز سلطة اتخاذ القرار في مستوى إداري عالي من مصدر واحد وإعطاء العاملين فرص المبادرة والابتكار وحرية التعبير من خلال التواصل والنقاش في القرارات الوظيفية وتوزع سلطة اتخاذ القرار تحقق درجة من اللامركزية في نمط السلطة التي تعطي الحق لموظفين بالسماح في المشاركة بحرية في اتخاذ القرار عن طريق تفويضهم الصلاحيات المرتبطة بوظائفهم، وهذا يوفر للموظفين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة عند المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية بالقدر المعقول المقبول الذي تقتضيه طبيعة كل قرار حسب أهميته في محيط العمل، التي تبرز اسهاماتهم حيث يشعر العامل بقيمته وأن له صوتا مسموع عند مسؤوليه، حسب ما أورده المبحوثين أن قبل اتخاذ القرار يكون هناك اتصال واستشارة من المسؤولين للتشاور مع العامل ومناقشتهم والاستماع إلى آرائهم واتفاقات وبالتالي تحديد الأخطاء وتحليلها قبل الشروع في العمل، وتفويض لهم صلاحيات اتخاذ القرار الخاص بوظيفتهم، بالضرورة لهم مبدأ التعبير عن الرأي أي إعطاء وتوفير لهم فرصة المشاركة في المستويات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتهم، عن طريق (المناقشة، الاستماع لرأيهم، تفويض لهم السلطة وبعض الصلاحيات) ولهم رأي في صنع القرار المؤثر عليهم والمرتبط بعملهم، ومن خلال المقابلات مع المبحوثين تعمل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات متنوعة كقرارات تحسين الخدمة في الحرية في التعامل مع الزبون والتنظيم والتوجيه في تنمية قدرة الأفراد وتحقيق كفاءة وفعالية وتتمثل أنواع المشاركة الوظيفية في اتخاذ القرار الوظيفي حيث لا تقتصر على مجال واحد فهي متنوعة كقرارات المشاركة الوظيفية حسب ما يقول أحد المبحوثين " فيما يخص توزيع المواد البترولية.. "

ويشير مبحوث آخر " لدى الحرية في الاتصال أو التعامل مع الزبون.." وأيضا يعبر مبحوث بقوله " الحضور في اللجان المؤهلة.." فطبيعة القرارات نتاج مجهود مشترك جماعي بين هذه الفئة من العاملين من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة وهذا ينجم عنها توزيع المخرجات عليهم، هذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية أن مشاركة الفرد في إتخاذ القرار من خلال الرأي الجماعي بين العمال والإدارة والذي يؤثر بشكل مباشر على إحساسه بالعدالة حيث تعكس هذه المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار الوظيفي، فالتوسع في المشاركة في إتخاذ القرار بشكل متوسط بما يوفر من فرصة أما العاملين لإبداء آرائهم وانخفاض في هرمية السلطة يمكنهم من التأثير في نتائج القرار والمشاركة ليست بدرجة أكبر لوجود المركزية ودرجة تطبيق قاعدة المشاركة والتمثيل بمستوى متوسط. ولا شك أن هذه المشاركة في صنع القرار يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية بالنسبة لهم لها من مردود إيجابي تساهم في زيادة مستوى إحساسهم بعدالة الإجراءات مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على رضاهم وأداء عملهم على الوجه المطلوب. والمقابل نسبة 33,30 % من المبحوثين غير موافقة أنه يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات الوظيفية، وتعزى أسباب عدم المشاركة الوظيفية في إتخاذ القرارات من قبل هذه الفئة الأخرى من عمال مؤسسة نفضال الذي يتعلق بطبيعة الممارسة التنظيمية للمسؤولين حيث لا يطبق مبدأ التشاكر الجماعي والسبب يعزى حسب ما يصرح به المبحوثين أنه قرار المسؤولين فقط، وحسب درجة المنصب وقرار المديرية العامة أن منصب الإطار غير معني حد قول المبحوثين " منصبي لا يسمح بذلك لست إطاراً.." وتعزى بقية الأعدار إلى مركزية القرار حيث لا يتم الحرص على توسيع دائرة مشاركة العمال في ذلك ويحدث التحيز، وعدم تشجيعهم من طرف إدارة القطاع مصدره زيادة درجة المركزية (هرمية السلطة) وقلة المشاركة في إتخاذ القرار منه عدم السماح بما يكفي للمشاركة في صنع القرار تؤدي إلى إحساس العمال بعدم تقدير وإحترام الإدارة لهم، مما يعني أن عليهم التفويض وينتج عنها تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين، وبالتالي ضعف اللامركزية ونقص الخبرة، حيث أن القرارات التي ترتبط بوظائفهم تبلغ في الغالب عبر القنوات الاتصالية دون لقاءات مباشرة بالعمال إلا من طرف المسؤولين المباشرين ذلك أنها أحيانا حسب ما أورده المبحوثين تكون قرارات انفرادية نتيجة لرأي فرد واحد وليس نتاج الجماعة وحب التسلط أنهم يعتقدون أنهم هم فقط أصحاب القرار والعمال مجرد أجراء ينفذون الأوامر، وأن بعض العمال ليس لديهم ثقة تامة على قدرتهم على إتخاذ القرار وعدم وجود حرية في التصرف في عملهم بسبب وجود مهام روتينية محددة بسبب طبيعة الوظيفية وكثرة

الأعباء الوظيفية فيها والتي لا تتطلب إتخاذ قرار معين، ووجود عراقيل التهرب من عبء المسؤوليات ونقص التوجه نحو المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات من أجل بناء مورد بشري قادر على تحديد المشكلات واكتشاف البدائل وضعف إتقان مهارات الاتصال والاستماع التي لا يجب الاستغناء عنها وغيرها كل ذلك يدرك عمال القطاع مستوى المشاركة متوسطة في اتخاذ القرارات الوظيفية.

- العبارة رقم 21: التي تنص "أظن أن إجراءات النقل الوظيفي للعاملين عادلة". أجابت نسبة 41,70% بالموافقة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 16,70%، تليها نسبة 20% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وثم غير موافق بنسبة 18,30%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 3,30%، وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي 2,97 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 1,19 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 59,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 45% أن إجراءات النقل الوظيفي عادلة بدرجة متوسطة، ونفسر ذلك أن هذه الفئة من العاملين تشعر أن اجراء النقل الوظيفي منصف في حقهم، كونه يصدر من السلطة المختصة بعد موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء في القطاع، وحركات نقل العاملين تقتضي حسن التوزيع في حدود ضرورات المصلحة التي تستهدف تحقيق مصلحة العمل أي بناء على مقتضيات واعتبارات المصلحة العامة التي تحتم اجراء النقل وتلبي رغبة العامل، فالإدارة تمارس صلاحية نقل العاملين وفق قرارات متساوية عادلة لتحقيق الصالح العام. كما يتم توفير امتيازات للعاملين وهي منحهم حرية التنقل بسياراتهم الخاصة وتوفر النقل المجاني للعمال صباحا ومساء من أجل الانضباط والوصول لمكان العمل في الوقت المحدد دون ضغط أو تأخر وسائل النقل. وبالعكس نسبة 35% من المبحوثين غير موافقة أن قرار النقل غير عادل كون العمال تم عملية انتقالهم الوظيفي بشكل غير عادل يولد لديهم شعور بعدم عدالة قرار النقل الوظيفي قد يعزى ذلك إلى أنه لم يحقق مصلحة العمل ويكتسي عيب التعسف وإساءة إستعمال السلطة في إجراءات القرار وقد يكون النقل تعسفي يتضمن تنزيلا لدرجة العامل الوظيفية وتخفيض الراتب أو تفويت دوره في الترقية بالأقدمية، باعتباره عقوبة مقنعة ومنتحيز مخالف للقانون يجعل منه إجراء

تأديبيا مقنعا يكتسب الطابع التأديبي يمارس التنكيل بالعامل والقرار مشوها بعيب مخالفة القانون وله إضرار بصالح العمل.

العبارة رقم 22: التي تنص " أشعر أن نظام التقدم بالشكاوى يقدم حلول عادلة للتظلمات والشكاوى". أجابت نسبة 33,30% موافق، ثم تأتي نسبة 26,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم غير موافق بنسبة 20%، تليه غير موافق بشدة 18,30%، ثم موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالث عشر لأنها الأكبر تشتتا بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 2,80 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,15 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 56%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 35% أن نظام الشكاوى عادل ومنصف بمستوى استجابة متوسط ويعزى ذلك لوجود تكثيف اللقاءات المستمرة من طرف هذه الفئة من العاملين مع المسؤولين المباشرين في القطاع للتعرف على مشاكلهم ووجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل من خلال سياسة الباب المفتوح ومناقشتهم بموضوعية وشفافية، حيث يؤدي هذا الاجراء الى توفير مناخ يسوده العدالة التنظيمية وخصوصا ما تعلق بعدالة الإجراءات وأساليب التعامل مع الجميع وفق ما يستحق، و فتح قنوات اتصال بين القيادات الإدارية بالإدارة العليا أيا كان مستواها التنظيمي في القطاع وبين العاملين في حال تعرضهم لأي مشاكل بالعمل للاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والسماح بمناقشة المسؤول فيما يخص القرارات وتطبيق ما يكون صالحا للتطبيق، وتنمية مهارات الاتصال في العملية الاتصالية بالإدارة وإيصال انشغالاتهم وعدم تجاهل شكاويهم وردود أفعالهم، وحسب شعورهم أن نظام الشكاوى على حسب الطلب يستجيب نوعا ما لاحتياجات الموظفين وحسب الظروف يدركون أهمية قيام المسؤولين بالتأسيس لثقافة إيجابية في علاقات التواصل معهم بما يصنع مساحات للتعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات وحد ما صرح به المبحوثين من خلال المقابلات أنه تعتمد الطريقة الإدارية عبر اعتماد الوسيلة الكتابية التي تقيم وتدرس حسب الظروف كوسيلة للبحث في التظلمات من قبل أصحاب القرار من بينها التواصل مع المسؤول المباشر أو مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال، حيث تتاح لهم توفير إجراءات رسمية للتظلم لتسهيل عملية التقدم بالشكاوى وفرصة لرفع تظلماتهم من القرارات الوظيفية وفحصها بعدالة من خلال إستماعهم لشكاوى وانتقادات

وملاحظات العاملين ليتم إيجاد حلول لها قبل أن تتفاقم أي أمور، والمسؤولين في المؤسسة يجدون فرصة معرفة نوعية العاملين الممكن أن يشكلوا بطانة صالحة حولهم تساعد في تحقيق العدالة الإدارية. كما نلاحظ أن نسبة كلية 38,30% من المبحوثين غير موافقة أن نظام الشكاوى عادل ومنصف حيث يشعرون بعدم قبولهم من المسؤولين من ممثلي النقابة والمشرف المباشر في القطاع فيما يتعلق بشكاويهم المتعلقة بوظيفتهم والتي يعتقدون أنها غير عادلة بسبب عدم وجود بيئة من الاحترام المتبادل والتواصل المفتوح الذي يشجع على التعبير عن الرأي ولا يتم التعامل مع الخلافات والمشتكين بشكل منصف وشفاف يرضي جميع الأطراف حيثما أمكن ذلك مما يزيد من درجة شعورهم بالاستياء والتذمر وعدم الرضا، ولغياب التواصل و"سياسة الباب المفتوح".

جدول رقم 29: عرض وتحليل بيانات بعد عدالة التعاملات

العبارة														غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	إتجاه العبارة	المستوى
23	يعاملني صاحب السلطة (المدير) والمسؤول بالاهتمام والاحترام عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتي.	التكرار	03	02	04	47	04	3,78	0,83	75,60	01	موافق	مرتفعة											
		النسبة %	5	3,3	6,7	78,3	6,7																	
24	- يناقشني المدير بالصراحة والإخلاص في نتائج القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتي.	التكرار	04	02	07	43	04	3,68	0,91	73,60	02	موافق	مرتفعة											
		النسبة %	6,7	3,3	11,7	71,7	6,7																	
25	- يشرح لي المسؤولين (المدير، المسؤول) أسباب إتخاذ القرارات الوظيفية الخاص بوظيفتي.	التكرار	07	04	11	35	03	3,38	1,09	67,60	05	موافق	متوسطة											
		النسبة %	11,7	6,7	18,3	58,3	5																	
26	- يتجنب المسؤولين الأسئلة غير اللائقة	التكرار	10	01	08	22	19	3,65	1,39	73	03	موافق	مرتفعة											
		النسبة %	16,7	1,7	13,3	36,7	31,7																	

												عند إتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.		
مرتفعة	موافق	04	70,20	1,49	3,48	19	17	11	00	13	التكرار	- يحرص المدير على إشاعة ثقافة التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين.	27	
						31,7	28.3	18,3	00	21,7	النسبة %			
متوسطة	محايد	06	62,60	1,19	3,13	04	25	15	07	09	التكرار	- يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال في مؤسسة نفطال.	28	
						6,7	41,7	25	11,7	15	النسبة %			
مرتفعة	موافق	01	70,40	0,72	3,52	بعد عدالة التعاملات								
متوسطة	محايد	/	66,40	0,64	3,32	محور العدالة التنظيمية								

(المصدر : مخرجات برنامج (Spss (v 25)

القطب الموجب للقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)

القطب السالب للقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + غير موافق (%)

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد عدالة التعاملات بلغت 3.52 وبانحراف معياري 0.72 ووزن نسبي 70,40%، حيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "موافق"، نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين [3,13- 3,78] بنسب مئوية بلغت (75,60% - 62,60%) وقد عبر المبحوثين على أن إيجابهم نحو عدالة التعاملات هو بمستوى مرتفع، كما احتلت العبارة رقم (23): "يعاملني صاحب السلطة (المدير) بالاهتمام والاحترام عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 وبانحراف معياري 0.83، فيما احتلت العبارة رقم (28): "أعتقد يراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية عند اتخاذ القرارات الوظيفية بوظيفتي في القطاع" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.13 وبانحراف معياري 1.19، وقدر المتوسط الحسابي لمحور العدالة التنظيمية ككل بـ 3.32 وبانحراف معياري 0.64، حيث كان الاتجاه العام لمحور العدالة التنظيمية ككل نحو البديل "محايد". ومن حيث جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة بمؤشرات عدالة التعاملات:

- العبارة رقم 23: التي تنص " يعاملني المدير بالاحترام عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتي". أجابت نسبة 78,30% بالموافقة، ثم تأتي موافق بشدة، محايد بنسبة متساوية 6,70%، تليها غير موافق بنسبة 5%، و ثم غير موافق بشدة بنسبة ضعيفة 5%، غير موافق بنسبة ضعيفة 3,30%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتا بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,78 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، وكما أن الانحراف المعياري قدر 0,83 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 75,60%.

فموافقة المبحوثين بنسبة كبيرة 85% أن المدير يتعامل معهم بالاحترام عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتهم ونفسر ذلك أن معتقدات الموظفين بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحضون بها من طرف المدير وكذلك المسؤولين (رئيس مصلحة الموارد البشرية، مسؤول دائرة المستخدمين والوسائل المشتركة، مسؤول الأمن الصناعي والصحة البيئية) مبنية على الاحترام والتقدير، تعكس شخصية المدير الذي يتحلى بالاحترام والتعظيم ودمائة الخلق والدبلوماسية التي يبيدها إتجاه العاملين، وبالضرورة مسؤول الموارد البشرية لديه القدرة على تحقيق الثقة والصداقة والعدالة والموضوعية في التعامل في سياق التفاعل الاجتماعي مع العاملين وإخبارهم باحترام بكيفية اتخاذ القرار وفي ذلك مراعاة لحساسيتهم الشخصية ومشاعرهم وكرامتهم في التعامل معهم عند تطبيق قرار رسمي يخصهم، وهذا ما أشارت له النظرية البيروقراطية في الاعتماد على الموضوعية بدلا من الشخصية والتحيز في المعاملة، وضع نظام العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، فمدى إحترام المدير لمؤسسيه يعطي تصور لعدالة العلاقات الشخصية وعدم التمييز في المعاملة بين العاملين الذي يعزى نتيجته لعقد حلقات وندوات ومحاضرات ودورات تدريبية وورش العمل من قبل المدير والمشرفين حول تنمية العلاقات الإنسانية وفن التعامل مع العاملين والزلاء من منظور العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وتنمية روح اللطف والمجاملة باتباع أساليب النصح والإرشاد والتوجيه والاهتمام بحسن المعاملة الإنسانية بتنمية روح العقيدة الإسلامية التي تقوم على القيم والأخلاق الدينية في التعامل مع عمال مؤسسة نפטال، وترسيخ وعي الضمير والرقابة الذاتية واحترامهم في حضور الاجتماعات وفي جميع اللقاءات الرسمية وغيرها وكل ذلك قبل اتخاذ أي إجراءات وظيفية تؤثر عليهم، وهذا كله مؤشر اجتماعي لتقدير الذات للموظف الذي يسمح له قياس درجة نوعية العلاقات الاجتماعية وبالتالي يحس أنه مقبول ويحقق له الانتماء الوظيفي وتجنب الشعور

بالتهديد الذي يشكل خطر على قبوله الاجتماعي، حيث يدفع الموظف إلى تكييف سلوكه من أجل وقاية النفس من كل أشكال الرفض والاستبعاد الاجتماعي والاحتفاظ بعلاقاتهم الشخصية، وهذا يوافق طبقاً لما أكدته نظرية المساواة والعدالة آدامز أن درجة الجهد الذي يستثمره الفرد في عمله يتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس من المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي، زملاء العمل، والنظرية السلوكية التي تفترض أن الحوافز غير المادية (الاحترام، الاهتمام) تحفز الأفراد العاملين وتؤثر على أدائهم، حيث تزداد حساسية العامل اتجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس الكفاءات الوظيفية، وذلك يعزى إلى تطبيق مبدأ الاحترام في علاقات العمل بين الجميع (عاملين ومسؤولين) بدرجة مرتفعة فمعاملة المدير عادلة بين جميع العاملين ومراعاة الجانب الإنساني وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية مراعاة الجانب الإنساني للفرد العامل وعلى أن يعامل بطريقة تحفظ كرامته ضمن بيئة العمل، حيث تعد الكرامة الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية وكلما تغيرت معاملة الفرد تغيرت معه منحنى العلاقات الإنسانية. ويوافق النظرية السلوكية التي تؤكد على العدالة في التعاملات فهناك مؤشر على جودة العلاقات التفاعلية الشخصية وأن العاملين مقبولين من طرف المسؤولين ومفاهيم الاحترام موجودة بين مصدر القرار (المدير) ومتلقي القرار (العامل) أثناء عملية التواصل في سياق التفاعل الاجتماعي. والعكس تقابلها نسبة كلية ضعيفة من المبحوثين 8,30% غير موافقة أن صاحب السلطة يعاملهم بالاحترام يعزى ذلك أن تغير معاملة المدير اتجاه هذه الفئة من المبحوثين إلى إساءة المعاملة والتمييز قد يساهم في انخفاض مستوى إحساسهم بعدالة التعامل وبشكل أساسي يغير من رد فعل الموظف على نتائج القرار الذي يتم إتخاذ من قبل رؤسائه في العمل.

- العبارة رقم 24: التي تنص " يناقشني المدير في القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتي بمنتهي الصراحة والإخلاص". أجابت نسبة 71,70% بالموافقة، تليها نسبة 11,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة موافق بشدة بنسبة ضعيفة متساوية 6,70%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بنسبة ضعيفة 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,68 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 0,91 والدال على تمركز مرتفع نسبياً بوزن نسبي 73,60%.

فموافقة المبحوثين بنسبة كلية 78,40% أن المدير عندما يتخذ قرار خاص بوظيفتهم يناقش معهم القرارات الوظيفية بمنتهى الصراحة والصدق والثقة والإخلاص بمستوى مرتفع وذلك يعزى لشعور العاملين أن المدير صريح وصادق في تفاعلاته وإتصالاته بهم أثناء مناقشة القرارات الوظيفية التي يمكن أن تؤثر عليهم من خلال (إدارة اجتماع، المقابلة الشفهية، طلب كتابي، الإستشارة)، وهذا يفسر إخلاص صاحب السلطة (المدير) وأيضا المسؤولين مع المرؤوسين والايفاء بالوعود وتجنب الكذب وعدم إستخدام السلوك غير الأخلاقي (الخداع) في التعامل والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي معهم ومصادقته وتطبيق لمبدأ الشفافية التي تمثل حافز للقيادات والموظفين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي ومحاربة سلوكيات عدم العدالة ويطبق المسؤولين معيار الصدق (الثقة) في التعامل ومناقشة القرارات الوظيفية بدرجة مرتفعة التي تخص العاملين بشكل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح والمصادقية في العمل وتعزيز الاتصالات واللقاءات غير الرسمية بتبادل وجهات النظر وبناء العلاقات بينهم على الثقة والمصارحة بينهم وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية الأمر الذي يزيد من التفاعل الاجتماعي وإلى الثقة التنظيمية الإدارية. والعكس نسبة كلية ضعيفة 10% من المبحوثين غير موافقة أن المدير والمسؤولين يناقشهم في نتائج القرارات الوظيفية بمنتهى الصراحة والإخلاص يشير إلى وجود نوع من التحيز في التعامل معهم.

- العبارة رقم 26: التي تنص "يتجنب معي المدير والمسؤولين الأسئلة غير اللائقة والملاحظات المضرة عند إتخاذ قرار خاص بوظيفتي". أجابت نسبة 36,70% بالموافقة، تليها موافق بشدة بنسبة 31,70%، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 16,70%، وثم نسبة 13,30% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وأيضا غير موافق بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,65 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الإنحراف المعياري قدر 1,39 والدال على تركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 73%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 68,40% أنه يتجنب المدير والمسؤول الألفاظ النابية والأسئلة غير اللائقة والملاحظات المضرة عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتهم وذلك يعزى إلى لباقة المسؤولين في التعامل مع عمال مؤسسة نفضال لما يظهرونه من حسن التصرف والتعامل اللبق في طرح الأسئلة ومناقشة ما يخصهم من قرارات وظيفية وكما أن صاحب السلطة يلتزم بحدود اللباقة كذلك في تعامله مع هذه الفئة من العاملين وعدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو النابية والمؤذية لمشاعرهم فالأسئلة لا تطرح عليهم بطريقة غير لائقة لا تتطوي على أشياء وأحكام مسبقة (العنصرية، التمييز على أساس الجنس، الخلفية الثقافية) والسؤال عن الجنس والعمر والعرق والدين، وتجنب الملاحظات المضرة والامتناع عن الإساءة سواء من خلال التصرفات (الشفهية أو غيرها) أو الإهانة أو الحركات أو الإيحاءات أو النكات المخالفة للآداب العامة أو الافتراءات أو التقويع بالعبارات البذيئة غير اللائقة، والتصرف بأي طريقة تقلل من قدرهم أو تسبب في إهانتهم، وأن المسؤولين معنيين بتطبيق معيار الملائمة بمستوى مرتفع الذي يوصي بتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار التي تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين ومراعاة المبادئ الأخلاقية والسلوك المهني من خلال فهم ثقافة العمل والهدوء والالتزان والبشاشة في التعامل وإحترام قيمة وكرامة العمال والاحتفاء بكل ما يرفع من قدراتهم وتوقيرهم والتعامل معهم والتعامل بعدل وانصاف والابتعاد عن المحاباة والتمييز، وكما أن عمال القطاع يقرون أن لهم الحق في الإمتناع عن نشر الترتة والشائعات الخبيثة والانخراط في السلوك الذي يخلق الفتنة ويهدد الانسجام والالتزام بالنزاهة والاستقامة في التعامل مع المسؤولين عند اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتهم بما يتطلبه الموقف. والعكس نسبة 18,40% من المبحوثين غير موافقة أنه يتجنب المدير الألفاظ غير اللائقة في إتخاذ قرار متعلق بوظيفتهم حيث أن هذه الفئة من المبحوثين تؤكد أنها تتلقى تعليقات سلبية وتهميش وإحتقار من طرف المسؤولين في القطاع.

- العبارة رقم 27: التي تنص "يحرص المدير على إشاعة روح التعاون الجماعي والعلاقات الإنسانية بين العاملين والمسؤولين في القطاع". أجابت نسبة 31,70% موافق بشدة، تليها نسبة 28,30% موافق، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 21,70%، وثم نسبة 18,30% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وغير موافق بنسبة معدومة 00%. تأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,48 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 - 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,49 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 70,20%.

فموافقة المبحوثين بنسبة كلية 60,40% أن المدير يشجع ثقافة التعاون الجماعي والعلاقات الإنسانية بينهم وبين المسؤولين والإدارة في المؤسسة، الذي يعزى ذلك لإرساء وتفعيل دعائم ثقافة التعاون الجماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية لإنجاز العمل مما يزيد من ديناميكية الجماعة ويحرك من آلية العمل، مع إشراك العاملين في كل مصلحة في هذا المجال، ودعم أواصر علاقات التفاعل وروح الفريق بين العاملين وتوفير المعلومات الضرورية للزملاء والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين العاملين والمسؤولين من خلال اللقاءات العامة بينهم وإحياء المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية بينهم وتفعيل أدوار العلاقات العامة لتعزيز العلاقات الداخلية من خلال إقامة الرحلات والأنشطة الترفيهية والترفيهية والمشاركة في كافة المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين، وتشجيعهم على المشاركة لغرض تبادل الأفكار والخبرات، وتشجيعهم على تقديم المقترح والعمل على وضع آليات تكفل الفصل بين ضغوط العمل والعلاقات الشخصية والاجتماعية الخاصة بالعاملين وإضافة لتخفيف عبء العمل الوظيفي عن العاملين المثقلين بالهموم وضغوط العمل، وكلما وجدت العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وخارجه كلما زادت في الاستقرار لأن العامل لا يكفيه التعويض المادي لإثبات وجوده الاجتماعي وقضاء حاجاته السيكولوجية، حيث أن المركز ضمن الجماعة أقوى بكثير من الحوافز المادية وهذا أكدته نظرية العلاقات الإنسانية وما تؤكدته نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول أنه يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون والتركيز على ثقافة العمل الجماعي وأهمية العمل بروح الفريق السائد في العمل فيما بينهم من أجل إنجاز الأفضل وتقادي نشأة الصراعات التنظيمية، والنظرية البيروقراطية التي تفترض التأكيد على روح الفريق بين دور العامل وعلاقته الشخصية مع زملاؤه من خلال إرساء قيم العمل الجماعي، فالطابع الاجتماعي المتداول بين عمال القطاع يجعلهم يكونون جماعة عمل متضامنة قائمة على أساس الاحترام والتعاون كون العمل الجماعي يؤدي لتفاعل العاملين معا مما يساهم بشكل مباشر في تحسين العلاقات وتبني مناخ مهني يساهم في تشكيل موظفين قادرين ومسؤولين لديهم حب التعاون والتكامل والثقة المتبادلة والتفاعل الإيجابي.. والعكس نسبة كلية 21,7% من المبحوثين غير موافقة أن المدير يشجع ثقافة التعاون بين الموظفين رغم وجود بعض القصور في هذه الجانب الاجتماعي المتعلق بتعزيز التعاون والعمل الجماعي والتركيز على أدوار العمل الفردي في بيئة العمل.

- العبارة رقم 25: التي تنص " يشرح لي المدير أسباب إتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتي". أجابت نسبة 58,30% بالموافقة، تليها نسبة 18,30% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 11,70%، وأيضاً غير موافق بنسبة ضعيفة 6,70%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة 5%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,38 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الإنحراف المعياري لإجابات المبحوثين عن المتوسط قدر 1,09 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 67,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 63,30% أن المدير يشرح لهم أسباب إتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتهم بمستوى متوسط ، ونفسر ذلك تفسير المدير والمسؤولين الأسباب التي دعت لاتخاذ القرار الوظيفية نحو العاملين التي يقومون باتخاذها الخاصة بوظيفتهم المتعلقة بالترقية والتعيين والمكافأة وتقديم الحوافز المادية والمعنوي وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة اللازمة التي يطلبونها حول أسباب اتخاذ تلك القرارات الوظيفية المتعلقة بوظائفهم التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية ويحول دون تسرب الاشاعات الصحيحة في هذا المجال مما يدعم الثقة المتبادلة بين المسؤولين والعاملين ودفعهم للعمل والإنتاجية ينمي لديهم الشعور بعدالة التعاملات في تعزيز الاتصالات واللقاءات غير الرسمية بين القيادة وكافة المستويات الإدارية والسماح بتبادل وجهات النظر والمناقشة والموضوعية للقرارات داخل القطاع، يعزى ذلك إلى أن صانع القرار في القطاع (المدير، المسؤولين، الإدارة) يزود العاملين الذين يتأثرون مباشرة بالقرار بالتفسيرات الاجتماعية الملائمة والكافية لعملية صنع القرار الوظيفي حيث يقتضي ذلك عرض المبررات وإشهارها، والتزام المسؤولين بالإفصاح والعلنية والوضوح في ممارسة العمل مع الخضوع للمحاسبة والمساءلة وتطبيق معيار الشفافية في تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متوفرة للعاملين، كما أكد (brenton) بأن الشفافية تعني توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد (الراجحي، 2014) والخاصة بوضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة واتباع تعليمات للوصول إلى الوضوح والعلنية والموضوعية والانفتاح في إجراءات العمل وتوفير الحصول على المعلومات بشكل واضح للمحتاج لها مما يساهم في تبسيط وتوضيح قرارات العمل وحيث تكون المعلومات متاحة للعمال كل حسب اختصاصه، ذلك أن العاملين الذي شاركوا في إتخاذ القرارات في القطاع بحاجة إلى فهم أسبابها، فالشرح والتفسير يزيد من ثقة العاملين بالمدير حتى لو كانت هذه القرارات لا تمثل إهتمامات العمال، كما أورد المبحوثين " نعم تصلني المعلومات حتى لو كان قرار تعسفي.." حيث يقدم لهم المبررات المنطقية والواقعية

وتوضيحها في تحديد وتوزيع مخرجات العمل والآثار الإيجابية والسلبية للقرار الوظيفي يتم ذلك عبر مناقشتهم في نتائج القرار المترتبة عليه في موضوعية وحياد تام وبذلك يدرك العاملون أنه في حال تصورهم وقع ظلم وتحيز في اتخاذ القرار الوظيفي فواجب المدير إتجاههم عمل حساب للأمر الاجتماعي حيث يقدم لهم تفسير وإعتذار حيث يقلل هذا من الشعور بالغضب ويولد لديهم شعور أفضل في تقبل القرار وبأهميتهم من قبل الإدارة ورؤسائهم في العمل، فالقطاع يطبق معيار التبرير بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتفسير مبررات القرار وردود الفعل، فتركيز المدير على الدقة والصراحة في إتاحة وتوصيل المعلومات المهمة الضرورية الدقيقة والكافية لتبرير وتفسير أي ممارسات إدارية بشأن القرارات المتخذة عند الطلب بأسلوب موثق ومؤكد بشأن أي مكافآت توزع عليهم وبالضرورة يجعل العاملون يدركون مدى صحة وكفاية هذه المعلومات التي يقونها بخصوص تنفيذ القرارات، وهم أكثر قبولاً للناتج السلبية عندما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها كونهم على معرفة بأسباب تطبيق تلك الإجراءات حيث يدرك العاملون عدالة توزيع المعلومات بمستوى متوسط من حيث مدى كفاية وصحة المعلومات المستخدمة في تفسير القرار وكونها مقبولة في التوقيت المناسب والمحدد. وبالعكس نسبة كلية 18,40% ضعيفة من المبحوثين غير موافقة أن المدير يفسر لهم أسباب اتخاذ القرار المتعلق بوظيفتهم ونفسر ذلك أن غياب التبرير والتفسيرات الاجتماعية يظهر لهم أن القرار الوظيفي غير عادل مما يشعرهم بعدم عدالة القرار والظلم حتى لو كان القرار صحيح بسبب أن القرارات غالبا ما تصدر في صيغة مختصرة مما ينتج عنه الشكاوى كمظهر من مظاهر رفض القرار لوجود أخطاء مقصودة، غير مقصودة، وضعف غياب عدالة توزيع المعلومات الضرورية والدقيقة والتفسيرات الاجتماعية للقرار ونقص المعرفة حيث يقول أحد المبحوثين من خلال المقابلة " في بعض الأحيان خصوصا إذا كان المسؤول المباشر ضعيف.. " ومما ينتج عنه تغييب عامل الشفافية لعدم التنوع في المعلومات، وتفسر ذلك أن المشرفين من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعمال ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم وقد يكون السبب وراء الإحتفاظ بالمعلومات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله لمكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله، وأيضا التي تكمن أن المسؤول يؤكد أن العامل ليس له الحق في معرفة كل المعلومات بل التي لها علاقة بالتنفيذ فقط، وهذا يعطي الفرصة لظهور بعض من سلوكيات عدم العدالة في القطاع خاصة وأن بعض القياديين يتوفر لديهم قدرات التخلص من المساءلة وضعف قنوات الاتصالات.

- العبارة رقم 28: التي تنص "يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال في المؤسسة". أجابت نسبة 41,70% بالموافقة، تليها نسبة 25% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 15%، وغير موافق بنسبة 11,70%، وأيضاً موافق بشدة بنسبة ضعيفة 6,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة لأنها الأكبر تشنتا لجميع العبارات بمتوسط حسابي 3,13 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,19 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 62,60%.

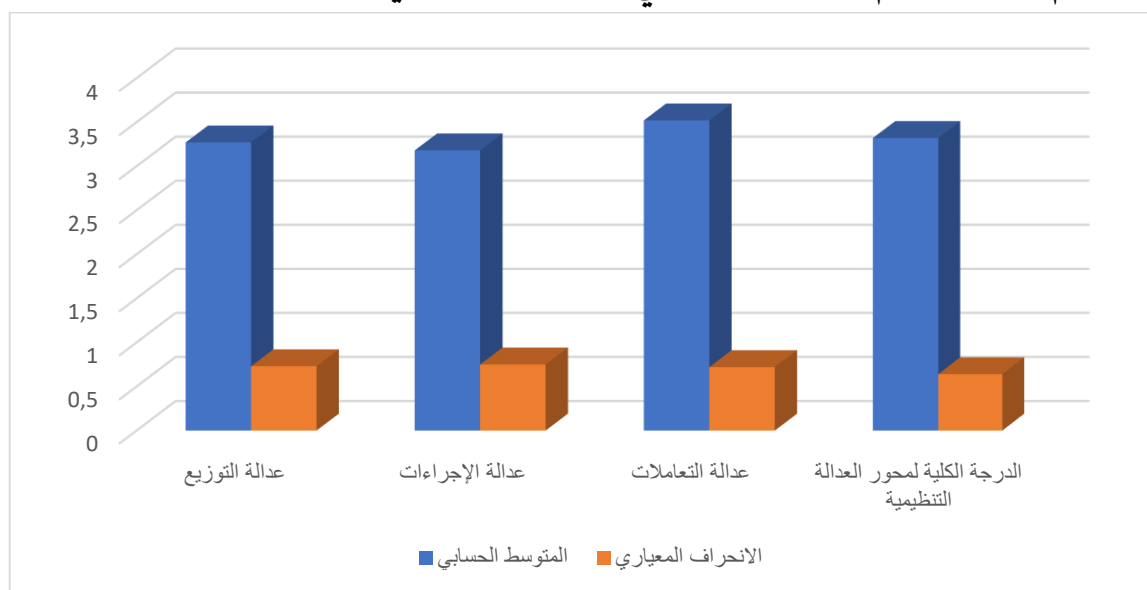
فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 48,40% أنه يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية في التعامل مع الموظفين في مؤسسة نפטال، ونفسر ذلك أن الاهتمام بالعاملين من المبادئ والمعايير التي تراعي وتخطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم ومحاوّل حل مشاكلهم الخاصة التي تواجههم وهو من الأساسيات التنظيمية، فالقطاع يطبق مبدأ الاهتمام بالعمال بمستوى متوسط حيث يولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري، على اعتبار أن الإدارة ستأخذ بعين الاعتبار ظروف واهتمامات العمال ومصالحهم الشخصية كجزء من حقوقهم الوظيفية وتجنب التمييز الذي يعد من الممارسات المنافية للعدالة، باعتبار أن العدالة تمثل إقراراً بجهد العامل وحقوقه واحترام إنسانيته، حيث يتم معاملة العاملين وفق معايير العدالة تعمل على الحرص على توزيع العوائد التي تتماشى مع احتياجاتهم وتطلعاتهم مما يجعل منهم مورد بشري قادر على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة حيث أن توافر هذا المعيار قد يكون له الأثر الإيجابي على إدراك العاملين لعدالة التعاملات، وينعكس على رضاهم الوظيفي. وبالمقابل نسبة كلية 26,70% من المبحوثين غير موافقة أنه يراعي الجانب النفسي والاجتماعي في التعامل معهم في القطاع قد يعزى إلى وجود الممارسات المركزية التي تنتج البيروقراطية بكل أشكالها أبعادها وإرهاصاتها السلبية التي زادت من صعوبة الواقع التنظيمي للموظف، فعدم الاهتمام بالعمال في مؤسسة نפטال يضعف من أدائهم وانخفاض رضاهم الوظيفي دليل على المعاملة غير المنصفة تجاه معظم العمال.

جدول رقم 30: يبين التحليل الإحصائي لمتغير العدالة التنظيمية ككل.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبارات	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
01	عدالة التوزيع	3.27	0.73	65.40	34.57	0.000	02
02	عدالة الإجراءات	3.18	0.75	63.60	32.93	0.000	03
03	عدالة التعاملات	3.52	0.72	70.40	37.98	0.000	01
	الدرجة الكلية لمحور العدالة التنظيمية	3.32	0.64	66.40	40.37	0.000	

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

الشكل رقم 17: يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية ككل.



(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لاختبارات في الأبعاد التالية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات ومحور العدالة التنظيمية ككل والبالغة: 0.000 لكل منها أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على معنوية اختبارات، وباعتماد على قيم الوسط المرجح والوزن النسبي للأبعاد، فقد جاء بعد عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ 3.52 وبوزن نسبي 70.40، وفي المرتبة الثانية جاء بعد عدالة التوزيع بمتوسط مرجح قيمته 3.27 وبوزن نسبي 65.40، أما بعد عدالة الإجراءات فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدر بـ 3.18 وبوزن نسبي

63.60، فيما بلغ المتوسط المرجح لمحور العدالة التنظيمية ككل 3.32 وبوزن نسبي 66.40. والذي يعزى لإحساس العاملين بالعدالة في توزيع المهام والواجبات والأجر والحوافز، ولعدالة في الإجراءات في القرارات المتخذة دون إجحاف لحقوق العاملين، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز وعدالة في سياسات الموارد البشرية، وإدراكهم عدالة المعاملة التي يعاملون بها من قبل مديريهم والمسؤولين وتقديم المعلومات والاهتمام بالعمال في مؤسسة نفطال.

2 - عرض وتحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

جدول رقم 31: عرض وتحليل عبارات بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل

العبارة												
المستوى	إِتجاه العبارة	الترتيب	النسبي الوزن	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق غير	بشدة موافق غير	
متوسطة	محايد	06	66,40	1,19	3,32	02	39	04	06	09	التكرار	29
						3,3	65	6,7	10	15	النسبة %	
متوسطة	محايد	07	64,40	1,18	3,22	01	37	05	08	09	التكرار	30
						1,7	61,7	8,3	13,3	15	النسبة %	
مرتفعة	محايد	02	71,40	1,05	3,57	03	44	03	04	06	التكرار	31
						05	73,3	05	6,7	10	النسبة %	
مرتفعة	محايد	01	72,40	1,04	3,62	07	36	09	03	05	التكرار	32
						11,7	60	15	05	8,3	النسبة %	
متوسطة	محايد	05	66,66	1,24	3,33	05	34	07	04	10	التكرار	33
						8,3	56,7	11,7	6,7	16,7	النسبة %	
متوسطة	محايد	08	64	1,18	3,20	03	30	12	06	09	التكرار	34
						05	50	20	10	15	النسبة %	
متوسطة	محايد	10	59	1,41	2,95	14	03	21	10	12	التكرار	35

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

						23,3	05	35	16,7	20	النسبة %	- أشعر بالرضا الوظيفي عن معايير الترقية الوظيفية في المؤسسة.	
						05	34	07	05	09	التكرار	- أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه في العمل.	36
						8,3	56,7	11,7	8,3	15	النسبة %		
						03	37	07	07	06	التكرار	- أحس بالرضى عن الطريقة المنتهجة في توزيع الحوافز.	37
						05	61,7	11,7	11,7	10	النسبة %		
						01	34	06	08	11	التكرار	- أشعر بالرضا الوظيفي عن برنامج توزيع الدورات التدريبية والبرامج التكوينية.	38
						1,7	56,7	10	13,3	18,3	النسبة %		
متوسطة	محايد	04	67	1,22	3,35								
متوسطة	محايد	03	68	1,09	3,40								
متوسطة	محايد	09	62	1,23	3,10								
متوسطة	محايد	02	66,20	0,98	3,31	بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل							

القطب الموجب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)

القطب السالب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + موافق (%)

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن ظروف وشروط العمل بلغت 3.31 وبانحراف معياري 0.98 ووزن نسبي 66,20%، حيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "محايد"، وعبر المبحوثين أن اتجاههم نحو بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل بمستوى متوسط، وكما نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين [3,10 - 3,62] بنسب مئوية بلغت (72,40% - 59%)، ومن حيث ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيث احتلت العبارة رقم (32): "يشعري توفر الخدمات الاجتماعية بالبقاء والانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.62 وبانحراف معياري 1.04، فيما احتلت العبارة رقم (35): "أشعر بالرضا الوظيفي عن معايير الترقية الوظيفية في المقاطعة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.95 وبانحراف معياري 1.41.

- العبارة رقم 32: التي تنص "يشعري توفر الخدمات الاجتماعية بالبقاء والانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي". أجابت نسبة 60% بالموافقة، تليها نسبة 15% التي أبانت عن حيادها فيما تقرضه هذه العبارة، ثم تأتي موافق بشدة 11,70%، ثم غير موافق بنسبة ضعيفة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 5%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتا بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,62 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق

[3,41 – 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى مرتفع لموافقتهم على هذه العبارة، وإنحراف معياري قدر 1,04 والدال على تركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 72,40%.

موافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 71,70% أن توفر الخدمات الاجتماعية يشعرهم بالبقاء والأمان والانتماء والاستقرار الوظيفي يعزى ذلك أن الخدمات الاجتماعية نظام اجتماعي يقوم بحل مشاكل العامل وتنمية قدراته، وتعتبر من عوامل إستقرار العامل حيث تعمل على رفع مستواهم الاقتصادي والصحي والتعليمي وتحسين حالة اسكانهم وتهيئة فرص العمل، وغيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على اعانة العامل نفسيا واجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف ورفع الإنتاج كما وكيفا مما يحقق الأرباح لصاحب العمل، كونها تمثل ضرورة إجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية فمختلف الخدمات التي يقدمها القطاع متنوعة تعتبر بمثابة حوافز مادية تضمن لهم تلبية وإشباع حاجاتهم الذاتية (البيولوجية والنفسية)، كون تقديم مختلف برامج الخدمات الاجتماعية يعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية وروح التعاون والتآخي لدى فئات العاملين المستفيدين والتخفيف من حدة ومتاعب العمل ومحاولة تبسيطها أقصى ما يمكن وتذليل الكثير من أمورهم في مكان العمل ومجابهة وعلاج كل ما يؤثر على كفاية العامل وقدرته، وتحقيق رضاهم العمل حيث تعكس إهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية، وتمثل مقابلا للعضوية والانتماء فهي تعطي لهم جميعا دون تمييز كل هذا يحدث رضا للعامل ويدفعه للاستقرار بالمنظمة وهذا يضمن اكتساب ثقة العاملين والمحافظة عليهم. والعكس نجد نسبة كلية 13,30% من المبحوثين غير موافقة أن توفر الخدمات الاجتماعية يشعرهم بالبقاء والانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي كونهم لم تتم استفادتهم منها بعدالة لوجود فيها أحيانا كماليات المعروفة والمحسوبة مع أصحاب القرار.

العبارة رقم 31: التي تنص " أشعر بالرضا عن برنامج توزيع ساعات العمل في القطاع". أجابت نسبة 73,30% بالموافقة تليها غير موافق بنسبة 10%، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 6,70%، وباقي المبحوثين أجابوا محايد، موافق بشدة بنسبة متساوية 5%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,57 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 – 4,20] والدال على مستوى مرتفع لموافقتهم على هذه العبارة. وإنحراف معياري قدر 1,05 والدال على تركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 71,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 78,30% أنهم يشعرون بالرضا عن برنامج توزيع ساعات العمل في القطاع حيث يحققون توازن بين متطلبات العمل ومسؤوليات الحياة الوظيفية والشخصية والأسرية في مؤسسة نפטال فهناك برامج مطبقة لمساعدتهم في أخذ الأطفال واللقاء بالأسرة والأصدقاء في الظروف التي تستدعي ذلك، فساعات العمل قانونية ويكون برنامج ساعات العمل يتبع نظام الورديات حيث يعمل العامل في الأسبوع الأول من الوردية الصباحية من الساعة صباحا حتى الثالثة عصرا، وفي الأسبوع الثاني في الوردية المسائية من الثالثة عصرا حتى الحادية عشر مساء، ومرة في الشهر من الوردية الليلية من الحادية عشر مساء حتى الساعة صباحا حسب ما يدلي به جل عمال القطاع خلال المقابلات وانه ساعات عملهم توفر لهم راحة وتوازن متطلبات الحياة الشخصية والوظيفية وزمن الذي يستغرقه العمل في القطاع هو 8 ساعات والمسموح أنه يمكن استخدام ساعات عمل أكثر مع توفير وقت الراحة بحيث يتجدد نشاطهم من خلاله مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترة الراحة، وتحفز العاملين على زيادة العمل في المؤسسة، ويشعرون بالرضا عن ساعات العمل بمستوى موافقة مرتفعة كون تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترة الراحة وحرية العامل باستخدامه الذي يتحقق به الرضا عن العمل لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية أنها تتناسب مع الظروف الشخصية، فالإدارة تهتم بتنظيم جدول برنامج العمل في إطار توجيه نشاط العامل، وبذلك تسوده ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة وأن الإدارة لا يستغل العاملين وهي ثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات. والمقابل نجد نسبة كلية 16,70% من المبحوثين غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن برنامج توزيع ساعات العمل وهنا يسود شعور لدى العاملين بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة ومواعيده غير مناسبة لظروف الموظفين حيث تتعارض ساعات عملهم مع وقت الراحة والظروف الاجتماعية والأسرية وطول ساعات العمل في المؤسسة يؤدي إلى الاجهاد وانخفاض معنوي عن العمل، وهذا ما يؤدي إلى الإرهاق الناتج عن تغيير مواعيد النوم والراحة أو ما يسمى إختلال الساعة البيولوجية للإنسان وكلما زادت كثافة الجهد المبذول كلما أثر وقت الخدمة على الاجهاد وزيادة درجة الاستياء أكثر قد يصبح هذا الشعور ثقافة تنظيمية تؤثر بالسلب على الرضا عن العمل وقد يصبح الأفراد العاملين أكثر إستعداد للقلق واثارة المشكلات وتكرارها لعدم شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي.

العبارة رقم 37: التي تنص "أحس بالرضا عن الطريقة المنتهجة في توزيع الحوافز". أجابت نسبة 61,70% بالموافقة، تليها غير موافق، وفئة محايد التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة بنسبة متساوية 11,70%، وثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة 05%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,40 وهو متوسط يقع ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، وإنحراف المعياري قدر 1,09 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 68%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 66,70% أنهم يحسون بالرضا عن الطريقة المنتهجة في توزيع الحوافز كون نظام الحوافز في القطاع يقترن بالعدالة ومبدأ الانصاف في منح الحوافز واعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على عمال القطاع ومبنية على أسس واضحة عادلة ومقبولة من قبل العاملين ومرتبطة بحاجاتهم وتحديد شروط تقديمها على العامل يضمن إشباع حاجاتهم من ضمنها اشباع الحاجة للبقاء والسعادة وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم ضمن الإمكانيات المتاحة وبالتالي حثهم على إتمام العمل المطلوب بكفاءة مما يخلق لديهم الرضا عن العمل وزيادة الانتماء التنظيمي ورفع الإنتاج وتخفيض التكاليف العكس نسبة كلية 21,70% غير موافقة أنها تحس بالرضا عن الطريقة المنتهجة في توزيع الحوافز وذلك يعزى إلى تطبيق نظام الحوافز بصورة غير عادلة وملاحظة تأثير العلاقات الشخصية أثناء العمل فضلا عن شعور العاملين أن الجهود التي يبذلونها لا تتناسب مع ما يحصلون عليه من حوافز، وكون التعويض ليس مستمر لا يساعد الفرد العامل للشعور بالضمان والأمان الوظيفي مما يخلق نوع من التوتر والصراع والتذمر والاستياء والقلق في العلاقات بينهم من جانب وبين الإدارة والعاملين، ولا يحصلون على حوافز إضافية جراء عملهم الإضافي وهذا يعود لشح الموارد المالية والميزانيات وأنه لا توجد عدالة في الحوافز مما يدل على أنظمة الحوافز حال وجودها لا تتصف العاملين وغير عادلة ذلك أن صرف الحوافز وجدت بناء على العواطف والولاءات ومعايير أخرى بعيدة كليا عن الموضوعية وأن الغموض أحيانا الذي يصاحب توزيع العلاوات نتيجة جهل العمال للقواعد التي تبني عليها جلب حالة التذمر لدى أغلبية العمال جراء هذه المناورات التي تحرمهم من إستحقاق هم أجدر به من غيرهم.

- العبارة رقم 08: التي تنص " أشعر بالرضا عن نظام الأجر ". أجابت نسبة 56,70% بالموافقة، تليها غير موافق بنسبة 15%، ثم تأتي نسبة 11,70% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة، موافق بشدة بنسبة ضعيفة متساوية 8,30%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,35 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، وإنحراف معياري قدر 1,22 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 67%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 65% أنهم يشعرون بالرضا عن نظام الأجر. ونفسر ذلك أن الأجر يشبع حاجاتهم ورغباتهم الضرورية ومتطلباته وحاجاته الأساسية والفيزيولوجية والنفسية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا ويستخدم لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، ويقولون أن الأجور موزعة توزيع عادل وفق مهاراتهم وكافية تضمن لهم حياة كريمة، حيث يقول أحد المبحوثين " نعم، الحمد لله، يوفر إحتياجاتي ليس 100%.. " وإدراكهم أن القطاع يتبنى سياسة أجور عادلة ومحفزة متناسب مع طبيعة العمل وخصائصه ويراعي الوصف الوظيفي (تقييم الوظائف) في تحديد الأجر تعكس جميع الوظائف المتشابهة في درجات مالية تحدد راتب الموظف ودرجته التي ينتمي لها وعلى أساسها توجد المساواة بين مستويات الأجور وتحديد المهام والمسؤوليات لكل عامل فيها الشيء الذي يسمح بتحديد الأجر المناسب يتفق مع مستوى أدائهم ومهاراتهم وخبراتهم ويخلق لهم شعور أنه لا يوجد تمايز فيما بينهم لها، كما أن هذه الأجور تساعد على الحفاظ على العلاقة الطيبة بين العاملين والإدارة، وتقلل من معدل دوران العمل، وجلب الأفراد ذوي القدرات العالية للعمل بالقطاع، فوضع سياسة عادلة للأجر من شأنها أن تعمق الولاء للقطاع، وتشعر العامل أن الإدارة تعترف في قيامهم بالإنجاز السليم و إعطاء كل ذي حق حقه، مما يجعل جل العاملين راضيين عن وظيفتهم كون الأجور نوع من المخرجات التي يتحصل عليها الفرد العامل يحفزهم للمزيد من العطاء لشعورهم بالرضا الوظيفي، وأن أجورهم بالمقارنة مع أجور زملائهم يرون أن هناك توازن بين ما يبذلونه من جهد وما يكافئون به يضاهي ما لدى زملائهم الآخرين، فليس جميع العاملين يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير القيام بعمل إضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر ورضاهم عن العمل يتأثر فهم يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر وساعات عمل أطول بالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل. والمقابل نسبة كلية 23,30% من المبحوثين غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن نظام الأجر ويمكن تفسيره بتدني مستوى الأجر بالمقارنة مع الشهادة التي يملكونها إضافة الى غلاء

المعيشة والظروف الاجتماعية والتي لا يستطيعون مواجهتها بالأجر الحالي، وعدم الرضا عن الأجر المتحصل عليه لعدم تناسبه مع المهام والمسؤوليات المكلفين بها ومع متطلبات المعيشة الحالية، ولا يوفر ويشبع احتياجاتهم الضرورية كما أن في بعض الحالات يحدث زيادة الفارق بين مستويات الأجور يزداد الإحساس بالتفاوت بسبب ما يدركه العاملين من تفاوت غير عادل للأجر لا يشعرهم بالرضا وعدم تحديد أجورهم بناء على الوصف الوظيفي لتناسب مع قيمة الوظيفة، كما يقرون الأجر لا يتناسب مع الجهد حيث أنه أقل قليلاً من الجهد المبذول، عوائدهم تفوق مدخلاتهم، ومدخلاتهم تفوق عوائدهم، الجهد أكبر من الأجر، وهناك تفاوت بين ما يعتقدون أنهم يستحقونه من أجر وما يحصلون عليه بالفعل حيث لا يتساوى مع ما يقدمه في العمل مما يختل ميزان العدالة وتدني الرضا الوظيفي، ونقص الراتب في تحقيق الحاجات الأساسية للعامل كون الأجر قيمة رمزية تختلف من شخص لآخر بناء على الخلفية المهنية لكل منهما، ويعاني العامل من حرمان فيسيولوجي، ففي سياسات الأجر غير العادلة تعد عنصر خطير في مجال علاقات العمل، حيث تؤدي لهبوط معنويات العاملين، تخلق حالة من عدم الرضا والولاء، ترفع من معدلات الغياب ودوران العمل.

- العبارة رقم 33: التي تنص "أشعر بالرضا عن طريقة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية". أجابت نسبة 56,70% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 16,70%، ثم تأتي نسبة 11,70% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم موافق بشدة بنسبة 8,3%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة بنسبة ضعيفة 6,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,33 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، وإنحراف معياري قدر 1,24 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 66,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 65% أنهم يشعرون بالرضا عن طريقة توزيع الخدمات الاجتماعية كونها قائمة على مبدأ العدالة والشفافية والموضوعية وتصيب في مصلحة العامل تساهم في تحسين وتطوير المعيشة تزيد من تلاؤم وتكافل الموظفين فيما بينهم لرفع كفاءة الإنتاج كما ونوعاً من خلال وإشباع الحاجات الإنسانية والعكس بالمقابل نسبة كلية 23,40% غير موافقة بأنهم يشعرون بالرضا عن طريقة توزيع الخدمات الاجتماعية حيث ترى هذه الفئة من العاملين أن هناك نوع من إهمال خدمات اجتماعية

معنوية، على حساب خدمات اجتماعية مادية يحدث نوعاً من الخلل لا بد من العمل على الموازنة في التطبيق والتنويع بين الخدمات الاجتماعية المادية والمعنوية والاهتمام المتكافئ بينهما.

- العبارة رقم 29: التي تنص " أعتقد أن ظروف بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) مناسبة في مكان عملي". أجابت نسبة 65% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 15%، ثم تأتي غير موافق بنسبة 10%، ثم نسبة ضعيفة جداً 6,70% محايد، وباقي المبحوثين موافق بشدة بنسبة ضعيفة جداً 3,30%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,32 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود مستوى متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، كما أن إنحراف معياري قدر 1,19 والدال على تمركز متوسط نسبياً بوزن نسبي 66,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 68,30% أن ظروف بيئة عملهم (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) مناسبة نوعاً ما في مكان عملهم فكلما كانت الظروف مهيأة لهم بشكل جيد تؤثر على قدراتهم الجسمية والذهنية كانت تحفيز للعاملين على زيادة الإنتاجية وشعورهم أن القطاع يهتم به وبأوضاعه، ويصرحون أن الإضاءة المناسبة في مكان عملهم سواء كانت طبيعية أو إصطناعية تسمح بتوزيع متجانس ومنتظم في مكان العمل تشترط درجة معينة من الابصار تحقق قدر معين من الإضاءة وكون لونها أقرب إلى لون الضوء الطبيعي للنهار، حتى يتسنى للموظف رؤية الأشياء بدقة، وجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاية أفضل هذا يوافق نظرية هيرزبيرغ أن ظروف العمل من العوامل الصحية التي يجب تلميتها، فالموظفين متقبلين لبيئة العمل ورضاهم عن العمل (نظافة المكان، الإضاءة، التهوية، الاتصالات، مدى توفر الامتيازات والخدمات الاجتماعية وساعات العمل المناسبة) توفر لهم الراحة الشخصية والنفسية وأنها بيئة فيزيقية ليست خطيرة تجعلهم راضيين، وحسب ما توصلت اليه الدراسات أن البيئة المادية تؤثر في المشاركة والتواصل مع الرؤساء فيما بينهم، وعلى الزمن الذي يستغرقه في أداء المهام والواجبات، والانتباه والانشغال. والعكس نسبة 25% غير موافقة أن ظروف بيئة العمل مناسبة لمكان عملهم وقد اتضح من خلال المقابلات مع بعض العاملين أن الأسباب تعزى إلى أن (البناء قديم، نقص التهوية الصناعية، الإضاءة ليست جيدة، التهوية، الحرارة) كونها لا تساعدهم على مزاوله عملهم بشكل جيد فالتهوية إدخال الهواء النقي وطرد الهواء الملوث في أماكن العمل من أجل تهيئة الظروف الملائمة لأداء العمل أثبتت بعض الدراسات أن للتهوية أثر كبير في نشاط العامل وأدائه وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والتعب والضيق، وأن

الإضاءة سيئة تسبب شعور بالانقباض وارتكاب الأخطاء في العمل، فمصادر الإضاءة الطبيعية واصطناعية متجانسة في بعض الأقسام في مؤسسة نפטال قد لا تتوفر وسائل مناسبة لتجنب الوهج المنتشر، وتجنب التفاوت الكبير في توزيع الإضاءة، وما توصلت له الدراسات فقد تبين من أثر دراسة الإضاءة أن الإنتاج يمكن أن يزداد ويقل التعب اذا زود المصنع بإضاءة مناسبة وكافية، كما أن لدرجتي الحرارة أهمية عظمى، إذ يمكن لدرجة الحرارة غير المناسبة في فصل الصيف أن تكون أحد مصادر الضغط النفسي وانخفاض كفاءة العاملين عن العمل، وحدث أخطاء في العمل، ذلك أن درجة الحرارة غير مناسبة في مكان العمل (سواء ارتفاع أو انخفاض) تسبب ضيقا لدى العامل، وتؤثر بطريقة سلبية على النواحي الفيزيولوجية للعامل يزيد احساسه بالضيق ويقلل من أدائه في العمل تستدعي إتخاذ الوسائل الكفيلة لتحقيق درجتها فدرجة الحرارة في الصيف أو الشتاء عامل مؤثر على صحة العاملين، وإرتفاعها يؤثر على الحالة العصبية والمزاجية للعامل ويجعله متوترا، والبرودة تؤدي إلى أمراض مزمنة (روماتيزم، أنفلونزا، التهاب الرئة) مما يستدعي اتخاذ وسائل كفيلة لتأمين درجات حرارة مناسبة. ويشعرون أن بيئة العمل سامة قليلا نتيجة لصعوباتهم في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة وما تفرضه من ضغوط تؤثر سلبا على الرضا، فالمبنى حسب اعتقاد العامل أنه قديم، ومن هنا تصميم بيئة العمل بالنسبة لهم لا يثير الحماس للعمل الأمر الذي يضر بنفسية العامل فهو دائما يشترك ويرغب إلى العمل في المواقع الأكثر هدوء وراحة والأقل عرضة للمخاطر.

العبرة رقم 02: التي تنص " أشعر بالرضا الوظيفي عن ظروف بيئة العمل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل". أجابت نسبة 61,70% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 15%، ثم تأتي غير موافق بنسبة 13,30%، و ثم محايد بنسبة ضعيفة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,22 وهو متوسط يقع في الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه العبارة. وكما أن الانحراف المعياري قدر 1,18 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة كلية 63,40% أنهم يشعرون بالرضا عن ظروف بيئة العمل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) يعزى ذلك أن الظروف المادية جيدة تلأم احتياجاتهم الفيزيولوجية توفر لهم سبل الراحة وتسهل عليهم العمل، يبين اهتمام من المسؤولين بتهيئة بيئة عمل ومناخ تنظيمي مناسب من خلال تهيئة مكاتب عمل مناسبة مجهزة بكافة التجهيزات المكتبية تعمل على زيادة درجة راحة العامل من توفير قاعات استراحة للأعمال الخطيرة وتغيير الجو الحراري وتلطيفه

عن طريقة التهوية الصناعية تحدث أثر نفسي في العمال تساهم في زيادة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب والملل والارهاق تخفض من احتمالات تعرضهم لإصابات العمل مما يرفع من روحهم المعنوية، وتؤدي الى توازن بين العمل والحياة، وأن بيئة العمل آمنة صحية تحمي من إحتتمالات التعرض للحوادث ومن الإصابة بأمراض تضمن إستخدام الحواجز المناسبة لتقليل هذه الحوادث التي تستعمل برامج الرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية ولأغراض التوعية تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض. والعكس نسبة كلية 28,3% غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن الظروف الفيزيائية للعمل فهذه النسبة من العمال لها تقييم ذاتي لشعورهم بالضغط والقلق اتجاه صحتهم ويتضح جليا أنهم معرضون إلى أخطار تشكل مصدر قلق وخطر على العامل وعلى صحته، بالإضافة إلى الإرهاق البدني الناتج عن المجهود البدني والعمل يكون شديد المشقة كثير الأخطار مثل العمل في إنجاز المهام في مجال توزيع الموارد البترولية وعن الوضعيات الخطيرة غير المريحة في العمل، وهذا تعبير عن استيائها وتقييمها السلبي للجوانب والعوامل التنظيمية في أماكن عملهم من جهة أخرى سواء تعلق الأمر بنقص الفعالية في التسيير، غياب الرؤية إستراتيجية في التعامل مع الأخطار المحتملة في بيئة العمل مثل (نقص في التكوين، عدم الاهتمام الكافي بالإجراءات الوقائية) والتي تؤثر على الرضا الوظيفي ونقص التحفيز والدافعية المهنية، ونقص التهوية الطبيعية ونقص التهوية الاصطناعية ووجود نقص في الإضاءة في أماكن العمل الأمر الذي أدلى به الموظفون مما يتسبب في عدم الراحة عن ظروف عملهم.

- العبارة رقم 34: التي تنص "أشعر أنني راضي عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية". أجابت نسبة 50% بالموافقة، تليها نسبة 20% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 15%، وثم غير موافق بنسبة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا موافقة بشدة بنسبة ضعيفة 5%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,20 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,18 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 64%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 55% أنهم يشعرون بالرضا عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية، يدل أن معظم العاملين راضون عن وظائفهم وملتزمون بها، بسبب عدم وجود وظائف أخرى لهم في أماكن أخرى. والرضا اتجاه مسؤولياتهم وصلاحياتهم في العمل رضاهم عن وظيفتهم يحقق لهم إشباع كبيرا لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وتعزيز الرضا عن الوظيفة في القطاع من خلال اثره

الوظيفة اما أفقيا بتوسيع وزيادة حجم العمل أو رأسيا عبر زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع حقوق وواجبات لكل عامل وشروط خاصة بكل وظيفة مما يزيد من متعة العاملين بانشغالهم وعدم شعورهم بالضيق والملل. وهذا يفسر توافق الوظيفة بكل ما تحتويه متطلبات الوظيفة من مهام ومسؤوليات وصلاحيات التي يشغلونها وتوافقها مع جهودهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وكفاءتهم وميول وإهتمامات العاملين تجعلهم مبدعين في العمل وهذا يدفعهم للعمل أكثر، وإدراكهم لعادلة توزيع الوظائف بالقطاع وموضوعية التنسيق بين مؤهلات وكفاءة العامل والوظيفة التي يشغلها وحسب الوصف الوظيفي من ذوي الأعمال المتشابهة ولا يشكو العاملين من تزايد أعباء العمل والتكاسل الاجتماعي والاعتماد على غيرهم من الموظفين في تأدية المهام، والعامل في المؤسسة يشعر بأنه يستطيع إشباع إهتماماته من خلال عمله فمهام عمله متنوعة تقلل من الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل، وتوفر له درجة استخدام قدراته حيث يستنفذ كامل قدراته يزيد رضاه عن عمله، كما أن وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة وقدراته وتطلعاته يخلق رضا الفرد عن الوظيفة، كلما شعر بالأمان والإستقرار حيث توفر له فرص لإستغلال قدراته الذهنية وزيادة مهاراته أي إشباع حاجاته في تحقيق الذات إلى جانب الحاجات الاجتماعية. والعكس نسبة كلية 25% من المبحوثين غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية، وعدم الرضا عن الوظيفة يعزى إلى غموض دور الفرد وتضارب دوره مع الأدوار الأخرى (الأسرية والاجتماعية) حيث أن الأدوار الغامضة والمتصارعة تؤدي إلى ضغوط على العامل تقلل من رضاه الوظيفي، وفي ذات السياق الوظيفة لا تتوافق مع قدرات الشخص الذهنية والبدنية، وتنوع المهام للفرد عديم الكفاءة ينعكس عليه بصورة سلبية ولا تسند اليه مهام في مستوى قدراته يرى أن وجوده في المنظمة غير ضروري، وعدم رضاهم عن وظيفتهم لأنها لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط، وعدم ملائمة طبيعة العمل لمؤهلات وطاقة العامل وعدم الرضا عن حجم العمل هو عدم ملائمة لقدراته الشخصية، وأنه تعتبر بعض الأعمال جيدة بالنسبة لهم في حين تعتبر الأخرى سيئة، وبعضها تحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ وفيها تنوع في أداء الواجبات المطلوبة تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط، وزيادة الروتين في العمل يتصف بالتكرار يؤدي إلى النفور والضجر والشعور بالإحباط والفشل والملل والسأم وزيادة الإهمال، والشعور بانخفاض المسؤولية، والتقدير الذاتي للعمل ذلك يؤدي الى عدم الرضا عن العمل.

العبارة رقم 38: التي تنص " أشعر بالرضا عن برنامج توزيع الدورات التدريبية". أجابت نسبة 56,70% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 18,30%، ثم غير موافق بنسبة 13,30%، ثم محايد بنسبة ضعيفة 10%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,10 وهو متوسط يقع في الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، كما أن الانحراف المعياري قدر 1,23 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 62%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 58,40% أنهم يشعرون بالرضا عن برنامج توزيع الدورات التدريبية يعزى ذلك إلى كون مشاركتهم هذه البرامج تحقق لهم الاستقرار الوظيفي والتكامل الداخلي الذي يؤدي إلى إحداث التوازن في تحقيق أهداف العمال والقطاع معا يشعرون بالعدالة والرضا يساهم في رفع الروح المعنوية ورفع درجة الكفاءة في الأداء وتقليل معدل دوران العمل، والعكس نسبة 31,60% غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن برنامج توزيع الدورات التدريبية وذلك راجع الى الممارسات غير العادلة في مجال التدريب قد تتضمن التخلص من بعض العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج أصحاب النفوذ التنظيمي.

- العبارة رقم 35: التي تنص " أشعر بالرضا الوظيفي عن معايير الترقية الوظيفية". أجابت نسبة 35% بالحياد فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي موافق بشدة بنسبة 23,30%، ثم تليها غير موافق بشدة بنسبة 20%، غير موافق بنسبة 16,70%، وباقي المبحوثين أجابوا موافق بنسبة ضعيفة جدا 5%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة العاشرة لأنها الأكبر تشتتا بالنسبة لجميع العبارات بمتوسط حسابي 2,95 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه العبارة، وانحراف معياري قدر 1,41 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 59%.

فعدم موافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 36,70% أنهم لا يشعرون بالرضا عن معايير الترقية الوظيفية وقد تكون أسباب ترجع لتدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم، وعدم الرضا مصدره الأساسي عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع قدراته ووجود خلل في سياسة الترقية فيمن تتم ترقيتهم على أساس الأقدمية تخفض مستوى التحفيز لدى العمال كونها لم تحقق عدالة بالنسبة للعامل المبدع مما

يؤثر بالسلب على الأداء والسلوك وكما أن من تم ترقيتهم عن طريق الكفاءة قد لا توجد طريقة دقيقة وموضوعية يحدد بها كفاءة العامل، وإضافة الى تأخير الترقية الوظيفية فعدم ترقية العمال يشعروهم بعدم التقدير وتدخل الاعتبارات الشخصية والتحيز والمحسوبية والولاء. والعكس نجد نسبة كلية 28,30% من المبحوثين موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن معايير الترقية، نفسر ذلك أن الترقية بالنسبة لهم حافز يسعون للحصول عليها، ولذلك يقرون أن نظام الترقية موضوعي وعادل مبني على أسس وضمانات واضحة فيه ضمان فرص الترقية لهم وبناء على معيار الكفاءة والأقدمية في القطاع وعن طريق الشهادات علمية يحقق درجة من رضاهم عن عملهم، فالموظف يسعى لتحقيق الذات يطمح دائما للتقدمي وشغل مناصب أعلى من تلك التي يشغلها وهذا ما تؤكدته نظرية أبراهام ماسلو أن العامل يرغب في إشباع حاجة تحقيق الذات، ويؤدي إلى خلق رضا وظيفي ما يؤدي لتماسك جماعة العمل ومما يتيح لهم إبراز مؤهلاتهم وتحمل مسؤوليات أكبر تشعروهم بالأمن والاستقرار ما يتيح لهم الاستمرار في العمل.

جدول رقم 32: يبين عرض وتحليل بيانات بعد الرضا عن سياسات العمل

العبارة														
المستوى	إتجاه العبارة	الرتبة	النسبي الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
متوسطة	محايد	04	62,60	01	3,13	00	26	24	02	08	التكرار	39	- أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة إتخاذ القرار الوظيفي في المؤسسة.	
						00	43,3	40	3,3	13,3	النسبة %			
متوسطة	محايد	03	63	1,22	3,15	02	32	10	05	11	التكرار	40	- أشعر بالرضا عن سياسة تقييم الأداء الوظيفي	
						3,3	53,3	16,7	8,3	18,3	النسبة %			
متوسطة	محايد	02	65	1,02	3,25	01	31	16	06	06	التكرار	41	- أشعر بالرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية للنظام الداخلي المطبقة في المؤسسة.	
						1,7	51,7	26,7	10	10	النسبة %			
متوسطة	محايد	06	57,40	1,21	2,87	01	24	14	08	13	التكرار	42		

						1,7	40	23,3	13,3	21,7	النسبة %	أشعر بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في المؤسسة.	
متوسطة	محايد	05	60	1,09	03	01	24	17	10	08	التكرار	- أشعر كموظف بالرضا عن سياسة العقاب في المؤسسة.	43
						1,7	40	28,3	16,7	13,3	النسبة %		
مرتفعة	موافق	01	71	1,03	3,58	05	40	04	07	04	التكرار	- أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة الانتقال الوظيفي للموظفين.	44
						8,3	66,7	6,7	11,7	6,7	النسبة %		
متوسطة	محايد	03	63,20	0,83	3,16	بعد الرضا عن سياسات العمل							

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

القطب الموجب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)
القطب السالب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + موافق (%)

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن سياسات العمل بلغت 3.16 وبانحراف معياري 0.83 ووزن نسبي 63,20%، حيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "محايد"، وتراوح المتوسطات الحسابية بين [2,87 - 3,58] بنسب مئوية بلغت (71% - 57,40%) وقد عبر المبحوثين على أن إتيانهم نحو الرضا عن سياسات العمل هو بمستوى متوسط كما احتلت العبارة رقم (44): "أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة الانتقال الوظيفي للموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.58 وبانحراف معياري 1.03، فيما احتلت العبارة رقم (41): "أشعر بالرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية للنظام الداخلي المطبقة في المقاطعة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وبانحراف معياري 1.02. ومن حيث جاء ترتيب العبارات لاستجابات أفراد عينة البحث بمؤشرات بعد الرضا عن سياسات العمل:

- العبارة رقم 39: التي تنص "أشعر بالرضا عن سياسة الانتقال الوظيفي". أجابت نسبة 66,70% بالموافقة، تليها غير موافق بنسبة 11,70%، ثم تأتي موافق بشدة بنسبة ضعيفة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة ومحايد بنسبة ضعيفة متساوية 6,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,58 وهو متوسط يقع في الرابعة ضمن مجال

موافق [3,41 – 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه إيجابي مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، وانحراف معياري قدر 1,03 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 71%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة 75% أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة الانتقال الوظيفي حيث أن فيه استجابة لحاجات العمل في تغيير مواقعهم واضفاء الحركة والمرونة على وظائفهم وتحقيق لمصلحة القطاع والعامل معا، وتحقيق توافق بين كفاءاتهم المهنية ومستوى الوظائف المنسوبة إليهم تغرس فيهم روح التحدي لغرض تحسين كفاءتهم وتحسين المعلومات المعرفية، حيث تمكنهم سياسة النقل المطبقة من تمكينهم من إيجاد سبيل لتطلعاتهم وتحسين مسيراتهم المهنية والتطور النوعي في العاملين وإعطاء موائمة بين عمال القطاع والإدارة الذي يؤدي لوجود جو ملائم للعمل يحفزهم على بذل مجهوداتهم وارضائهم وهو بذلك يحقق توازن العمال ويكون في نفس المستوى التنظيمي، الفئة من العاملين تشعر أنها راضية عن سياسة النقل كونها تتضمن امتيازات وحوافز إيجابية حيث يعطي لهم الفرصة للتدريب على عمل جديد يزيد من خبراتهم وينمي قدراتهم، ويضمن وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه، وهذا يساعدهم على الاندماج في جماعة العمل كون النقل يأتي برغبة منهم، ونفسر ذلك أنه يحقق رغبة الأفراد وينسجم مع طموحاتهم في أداء عمل مرغوب وشغل مركز معين يشبع لديهم حسب نظرية ماسلو حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية. معها والعكس نسبة 18,40% غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة الانتقال الوظيفي لا تلبي وتشبع مختلف احتياجاتهم من حيث التوافق مع خبرتهم في العمل ومستوى وظيفتهم وعدم وجود بين توزيع الأعباء والتخفيف من ضغط العمل حيث يتم نقلهم بأسلوب سلبي تحفيزي مما يخفض مستوى رضاهم.

- العبارة رقم 41: التي تنص "أشعر بالرضا عن قواعد وقوانين النظام الداخلي المطبقة في القطاع". أجابت نسبة 51,70% بالموافقة، تليها محايد بنسبة 26,70%، ثم تأتي غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة ضعيفة متساوية 10%، ثم موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,25 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد من فئات المقياس الخماسي وضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة [2,34 – 3,67] الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وانحراف معياري 1,02 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 65%.

فموافقة أغلبية المبحوثين على هذا الطرح بنسبة كلية 53,40% أنهم يشعرون بالرضا عن قواعد وقوانين النظام الداخلي المطبقة في القطاع ونفسر ذلك أن العاملين راضيين حيث يتم إطلاعهم على إجراءات النظام الداخلي ويقصد به جملة القوانين الداخلية والإجراءات الخاصة بالعمل المطبقة وذلك بالاعتماد مجموعة وسائل لتعريف العاملين بهذه القوانين والإجراءات من خلال ملف خاص بالنظام الداخلي والذي يكون وفق طبيعة المنصب والفئة الوظيفية والاعلانات والمنشورات الخاصة بالتدريب والترقية وغيرها، وحيث يقرون أن المسؤولين في القطاع يعملون بأسلوب واضح وصريح في تنفيذ هذه الإجراءات نظرا لإحساس هذه الفئة من العاملين بموضعيتها وثباتها أن زملائهم خاضعين لنفس هذه القوانين والإجراءات المتبعة مما يؤكد أنها تتميز بالثبات تبعث الثقة والارتياح في نفوسهم ووجود درجة من الرسمية في تطبيق القوانين وممارسة الأنشطة اليومية مما يساهم في إلزامهم بتطبيقها وإنضباطهم أثناء أداء العمل، والعكس نسبة كلية 20% غير موافقة بأنهم يشعرون بالرضا عن قواعد وقوانين النظام الداخلي المطبقة في مؤسسة نفضال يعزى أحيانا إلى عدم الموضوعية والثبات ووجود التحيز والواسطة والمحاباة وتدخل الروابط القبلية والشخصية في تطبيق قوانين النظام الداخلي في المؤسسة.

- العبارة رقم 40: التي تنص "أشعر بالرضا عن سياسة تقييم الأداء الوظيفي". أجابت نسبة 53,30% بالموافقة، تليها غير موافق بشدة بنسبة 18,30%، ثم محايد بنسبة 16,70%، وغير موافق بنسبة ضعيفة 8,30%، موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 3,30%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة لأنها الأقل تشتتا بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,15 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 - 3,40] من فئات المقياس الخماسي وضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة [2,34 - 3,67] الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 1,22 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 63%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 56,60% على أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة تقييم الأداء الوظيفي ونفسر ذلك أن هذه الفئة من العاملين ترى أن سياسة تقييم الأداء عادلة لكون عملية التقييم تراعي الوصف الوظيفي وتمكن من التعرف على أوجه القصور والضعف ومعرفة جوانب القوة وتعزيزها والالتزام بسياسة العلنية في تقديرات التقييم والافصاح والشفافية، ويكون تقييم العامل لنظام التقييم بمقارنته وضعيته بوضعية زملائه من خلال تقييم المسؤول لأدائهم، ويدرك العامل في القطاع أن طريقة تقييم الأداء ملائمة وقائمة

على أسس موضوعية وعادلة لا تخضع للتمييز يخلق لديه الثقة بالمسؤول والشيء الذي يفسر أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يتلاءم مع طبيعة العمل وقوانينه يضمن الوقوف على الفروقات الفردية في أداء وسلوك العاملين، ويشعرون أنه يتم تقدير جهدهم بشكل منصف وعادل، لتتم مكافأتهم حسب عملهم و إنتاجهم بناء على معايير معدلات التقييم التي تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل، ويتم وضع سياسة موحدة للتقييم حيث يستخدم المسؤولين نفس المعايير في تقييم الأداء والذي يؤدي إلى استقرار معايير التقييم وأيضا كون العاملين على علم بهذه المعايير وأوزانها النسبية تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم ومبني على نتائج العمل وإدراكهم أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء وقد تعطي لهم الفرصة لإبداء رأيهم في الإنتاج لضمان عدالة في المعاملة و مما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وشعورهم بمسؤوليتهم مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة و إشعارهم بالمسؤولية ودعم الثقة بين العاملين والإدارة و إكتشاف المشكلات الإدارية وفي ضوء سلامة عملية التقييم حسب ادراك هذه الفئة من العمال وخلوها من التحيز والعيوب تنعكس على قناعتهم بالعوائد التي يحصلون عليها وإحساسهم بعدالتها. والعكس نسبة كلية 26,60% غير موافقة على أنهم يشعرون بالرضا عن معايير نظام تقييم الأداء الوظيفي نفس ذلك أن هذه الفئة من العاملين ترى أن المسؤولين لا يلتزمون بالدقة والموضوعية في التقييم لذلك تأتي تقييماتهم بطريقة عشوائية لا أساس لها وفي التطبيق العملي يقعون في أخطاء أثناء تقييمهم تشعر بعدم العدالة كون إدراكهم للتقييم غير موضوعي ولا يمتاز بالشفافية وهو التقييم غير الملائم للأداء ليس مبني على نتائج العمل مما يؤدي إلى خلل في الثقة بين العمال بالمسؤولين لعدم تحقيق العدالة، ويفقدون الحماسة للأداء وتدخل الاعتبارات الشخصية وتشجيع للمتملقين والمنافقين من جهة ولذا قد يكون المسؤول غير منصف في الحالات التي يقيم فيها عماله على أساس توافر خاصية واحدة إيجابية أو سلبية، حسب ما يصرح به المبحوثين من خلال المقابلات أن التقييم أحيانا يكون دون جمع معلومات دقيقة وكافية حول أداء الموظف وقد يعطي لجميع العمال تقدير موحد، وميل الرئيس للعمال الذين يشبهونه، كما أن زملاء العمل ترتفع بينهم احتمالات التحيز ويكون التحكم في الأداء متعاملا في حالة وجود خلافات، وعليه يكون التقييم غير موضوعي وبعيد عن المصادقية والشعور بشفافية التقييم، وهذا جزء من التحيز في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وعدم توافر الشعور بنزاهة تقييم الأداء الصادر بحق العاملين، والنظر الى عملية تقييم الأداء على أنها وسيلة لتحديد العلاوات وكشف أخطاء العاملين، ووجود أساليب تقييم الأداء النمطية

والتقليدية التي تقوم على تقييم المهمة فقط ، وقائم على ولاء العاملين للمسؤولين، وجهل العاملين بمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء من خلال عدم الإفصاح عن نتائج عملية التقييم السنوية خاصتهم.

العبارة رقم 39: التي تنص "أشعر بالرضا عن سياسة إتخاذ القرار الوظيفي في المؤسسة". أجابت نسبة 43,30% بالموافقة، تليها نسبة 40% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 13,30%، وغير موافق بنسبة ضعيفة جدا 3,30%، وثم موافق بشدة بنسبة معدومة 00%. تأتي هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,13 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 1 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 63%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 43,30% أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة إتخاذ القرار الوظيفي فمبدأ إتخاذ القرار من المعايير التي تؤكد على اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية إتخاذ القرار، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتقويضهم بعض الصلاحيات في إتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، وسياسة إتخاذ القرار في القطاع تطبق المركزية حيث تتركز السلطة لدى جهة محددة في المؤسسة، وهذا الأمر يؤدي الى البطء في إتخاذ القرارات الا أنه يحقق درجة أكبر من الرقابة وبالضرورة فهي توظف درجة من الرسمية واللامركزية يجعل الاتصالات ذات إنفتاح وشفافية للموظفين وإضافة ما يتمتع به القطاع من ديمقراطية في الإدارة ولكون سياسة تعتمد على المركزية (هرمية السلطة) فهي تسمح لهم بتقويض لهم الصلاحيات المرتبطة بوظائفهم فدرجة الحرية الممنوحة لهم متوسطة لوجود الرسمية والتي تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، يقلل من الابداع، ويبطئ من عملية إتخاذ القرارات كما أن الحرية التي تعطي للعاملين تكون قليلة وبذلك يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات حيث تقل درجة هرمية السلطة ينتج عنه مشاركتهم في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح والقرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية وتوفر لهم معلومات عن الظروف التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال وتلقى لديهم قبول يعملون على تنفيذ القرار، فدرجة الرشد في إتخاذ القرارات الإدارية تتناسب مع درجة الوفرة والكفاية في المعلومات والدقة ومدى تمثيلها للحقائق، وسعي الإدارة العليا على التوسع في جزء منها لتقويض الصلاحيات للعاملين فيها وإشراكهم في رسم سياستها وكذلك عملية صنع القرار التي تتعلق بعملهم سواء من خلال عمل اللجان، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل مع الأفراد

العاملين والمسؤولين بالقطاع، وبالضرورة تساعدهم تلك المشاركة المصحوبة بتقويض بعض الصلاحيات في تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ ثابت ومقبول لدى أغلب العاملين يؤدي الى علاقات إنسانية سليمة وتحسسهم بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية فهذا يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات وصقل المهارات وخلق روح التعاون والشعور بالانتماء وزيادة الكفاءة الإنتاجية و الرضا عن العمل ويعزى لشعورهم ولاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة. والمقابل نجد نسبة كلية 16,60% غير موافقة بشأن الرضا عن سياسة اتخاذ القرار الوظيفي. يعزى ذلك أن سيطرة المركزية في القطاع من الأمور التي ينفر منها العاملين نظرا لما تفرزه هذه المركزية من قيود وأوامر، وعدم مراعاة اراء الموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار العاملين وضعف اللامركزية والافراط في درجة الرسمية التي تفرز قلة المشاركة في إتخاذ القرارات تنتج مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين من المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق القرارات مما ينتج عنه اتساع درجة هرمية السلطة (المركزية) مما يشعرهم بعدم الرضا عن سياسة اتخاذ القرار.

العبارة 43: التي تنص "أشعر بالرضا عن سياسة العقاب في القطاع". أجابت نسبة 40% بالموافقة، تليها محايد بنسبة 28,30%، ثم تأتي غير موافق بنسبة 16,70%، وغير موافق بشدة بنسبة 13,30%، موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 03 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 – 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 1,09 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 41,70% أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة العقاب حيث يحرص المسؤولون على تطبيق سياسة العقاب (السلوكيات المهنية) بشفافية على العاملين تحقيق للعدل ووضع إجراءات العقاب التي تطبق في الحال إذا خالف أي عامل اللوائح والسلوكيات وتحديد قواعد السلوك المهني التي يجب الالتزام بها وتعزيز وتوعية العاملين بالسلوكيات المهنية والمتابعة المستمرة لسلوكياتهم في العمل، وإستناد العقاب إلى مبادئ وإجراءات عادلة والثبات في نظام العقوبات حيث يدرك العاملين أنه يتم الإلتزام بميزان العدالة عند إتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات فحدة الجزاء تتناسب مع مستوى الخطأ الذي إرتكبه العامل والعقوبات تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة وتمييز أي المساواة في توقيع الجزاءات

عند الأفراد المرتكبين نفس المخالفة لفرض النظام وردع المخالفين مما يحقق شعورهم بالعدالة والأمن وارتفاع معنوياتهم، وتوضح اللوائح الخاصة بتطبيق الجزاءات على كل من يخالف سياسات العمل. والمقابل نسبة كلية 30% من المبحوثين غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة العقاب. ويعزى لك إلى عدم الالتزام والانصياع للأوامر والدخول في نزاعات والتغيب والصراعات بدون عذر فهي سلوكيات غير مرغوبة فلا يتم تطبيق الجزاء بصورة عادلة والتحيز اتجاه هذه الفئة فارتكاب نفس الخطأ تحت نفس الظروف لا يخضعون لنفس الجزاء ولا يتم انصافهم في حقهم للتظلم في المستويات الإدارية إذا اعتقدوا انهم عوقبوا بغير وجه حق.

العبارة 42: التي تنص "أشعر بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في المؤسسة". أجابت نسبة 40% بالموافقة، تليها محايد بنسبة 28,30%، ثم تأتي غير موافق بشدة بنسبة 21,70%، ثم غير موافق بنسبة 16,70%، وموافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة السادسة لأنها الأكبر تشتتا بالنسبة لجميع العبارات بمتوسط حسابي 2,87 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [3,40 – 2,61] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 1,21 والدال على تركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 57,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 41,70% أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في المؤسسة، ونفسر ذلك أن هذه الفئة ترى أن نظام المظالم إيجابيا وتحس بالثقة في عدالته حيث يسمح لهم بالتقدم عن طريق سماع شكاويهم وفق لقنوات الاتصال المعمول به وتفهم وجهة نظرهم وعدم التأخر في دراسة شكاويهم من طرف المدير فضلا على ذلك الثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بإنجازاتهم، وأن سياسة الشكاوى تسمح بفتح مجال المبادرة لحل المشاكل أمامهم وهم يفضلون اقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل مواصلة وتيرة العمل دون عقوبات وتقرب المسؤولين منهم للاطلاع على انشغالاتهم واعطائهم الفرصة للإدلاء بأرائهم، لما في ذلك من رفع الروح المعنوية للعاملين والعكس نسبة كلية 35% غير موافقة أنهم يشعرون بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في القطاع مما يشير الى وجود تحيز اتجاه هذه الفئة من العاملين حيث يعزى ذلك أنه مهما بدت الشكاوى قاسية في نظر المدير في القطاع فهو يتأخر في دراستها بعناية، والادارة لا تعالج بعدالة ما يعانيه العامل من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة، أو مشاكل

إدارية أخرى من المتوقع أنه يلزمهم شعور عدم الرضا يدفعهم بعيدا عن الحماس اتجاه عملهم ويقع تحت طائلة الإجهاد النفسي لعدم توفير الحلول لأية شكاوى لهذه الفئة من العاملين.

جدول رقم 33: عرض وتحليل بيانات بعد الرضا عن علاقات العمل

المستوى	اتجاه العبارة	الترتبة	النسبة الوزنية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق بحد	غير موافق بشدة	العبارة	
مرتفعة	موافق	01	79,60	0,96	3,98	13	40	03	01	03	التكرار	45
						21,7	66,7	05	1,7	05	النسبة %	
مرتفعة	موافق	02	77,40	0,89	3,87	07	43	07	01	02	التكرار	46
						11,7	71,7	11,7	1,7	3,3	النسبة %	
مرتفعة	موافق	03	77,02	0,81	3,86	07	45	03	03	02	التكرار	47
						11,7	75	5	5	3,3	النسبة %	
مرتفعة	موافق	05	75,06	0,77	3,78	04	46	06	01	03	التكرار	48
						6,7	76,7	10	1,7	5	النسبة %	
مرتفعة	موافق	04	77	0,80	3,85	07	43	06	02	02	التكرار	49
						11,7	71,7	10	3,3	3,3	النسبة %	

50	- أشعر كموظف بالرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين في المؤسسة.	التكرار	02	02	07	46	03	3,77	0,75	75,40	06	موافق	مرتفعة
		النسبة %	3,3	3,3	11,7	76,7	05						
51	- أعتقد أن الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات يحسن علاقتي الاجتماعية مع زملائي في العمل.	التكرار	02	03	09	45	01	3,67	0,71	73,40	08	موافق	مرتفعة
		النسبة %	3,3	5	15	75	1,7						
52	- أشعر بالرضا عن نظام الاتصال في المؤسسة.	التكرار	05	02	11	37	05	3,58	01	71,60	09	موافق	مرتفعة
		النسبة %	8,3	3,3	18,3	61,7	8,3						
53	- يساعدني المشرف المباشر في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	التكرار	03	03	09	40	05	3,68	0,74	73,60	07	موافق	مرتفعة
		النسبة %	5	5	15	66,7	8,3						
54	- أشعر كموظف بالرضا الوظيفي عن أسلوب الإشراف في المؤسسة.	التكرار	05	04	14	36	01	3,40	0,20	68	10	موافق	متوسطة
		النسبة %	8,3	6,7	23,3	60	1,7						
بعد الرضا عن علاقات العمل													
الرضا الوظيفي													
الإستبيان ككل													
								3,81	0,78	76,20	01	موافق	مرتفعة
								3,43	0,68	68,60	/	موافق	مرتفعة
								3,63	0,62	/	/	محايد	متوسط

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

القطب الموجب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = موافق (%) + موافق بشدة (%)

القطب السالب للمقياس: نسبة الموافقة (%) = غير موافق بشدة (%) + غير موافق (%)

من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الرضا عن علاقات العمل بلغت 3.81 وبانحراف معياري 0.78 ووزن نسبي 76,20، وحيث كان الاتجاه العام للبعد نحو البديل "موافق"، ونجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين [3,40 - 3,98] وينسب مئوية بلغت (79,60% - 68%) وقد عبر المبحوثين على أن إتجاههم نحو الرضا عن علاقات العمل هو بمستوى مرتفع، كما إحتلت العبارة رقم (45): "علاقتي مع زملائي الموظفين قائمة على الإحترام والود" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

3.98 وبانحراف معياري 0,96، وفيما احتلت العبارة رقم (54): " أشعر كموظف بالرضا الوظيفي عن أسلوب الإشراف في المقاطعة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وبانحراف معياري 0,20، وقدر المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي ككل بـ 3.43 وبانحراف معياري 0.68، حيث كان الاتجاه العام لمحور الرضا الوظيفي ككل نحو البديل "موافق"، فيما بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل 3.36 وبانحراف معياري 0.62 وكان الاتجاه العام للاستبيان ككل نحو البديل "محايد". ومن حيث جاء الترتيب حسب الأهمية لعبارات بعد الرضا عن علاقات العمل كالتالي:

العبارة رقم 45: التي تنص "علاقتي مع زملائي الموظفين قائمة على الإحترام والود". أجابت نسبة 66,70% بالموافقة، تليها موافق بشدة بنسبة 21,70%، ثم تأتي غير موافق بشدة، محايد بنسبة ضعيفة متساوية 5%، ثم غير موافق بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. تأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى لأنها الأقل تشتتا بالنسبة للعبارات الأخرى بمتوسط حسابي 3,98 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [4,20 – 3,41] من فئات المقياس الخماسي وضمن مجال الأهمية النسبية المرتفعة [05 – 3,68] الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم على هذه الفقرة، وإنحراف معياري قدر 0,96 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 79,60%.

فموافقة المبحوثين على هذا الطرح بنسبة كلية مرتفعة 88,40% على أن علاقتهم مع زملائهم العاملين قائمة على الإحترام والتقدير المتبادل والود يسودها الجودة في التعامل وروح الألفة والمحبة القائمة على تبادل الخبرات والمعلومات والتعاون والمشاركة والثقة وإبداء الرأي ضمن جماعة الزملاء (جماعة العمل) والتكامل الوظيفي والانسجام والشعور بالانتماء، فهي علاقات تهدف إلى حماية مصالح العامل الشخصية واكتساب حصانة إجتماعية من قبل أعضاء الجماعة، وهذا يتوافق مع نظرية مكلياند في الحاجة إلى الاندماج والانتماء والألفة في تكوين واشباع علاقات الصداقة، فهم يرون قيام العلاقة مع زملاء العمل فيه تبادل المنافع تتضمن تمكينهم من أداء مهامهم بصفة جيدة تشكل مصدرا مهما للدعم النفسي، كما أن مجال تعامل العامل مع زملاء العمل باحترام وصدق والمحافظة على العلاقات السليمة الودية بينهم، ونشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء للمساعدة في تحسين بيئة العمل وتجذير ثقافة المؤسسة السليمة، ذلك ناتج من المعاملة الحسنة والمتساوية لجميع العمال تقتل مشاعر الأنانية والغرور والحسد وبناء على ذلك تشجع على طرح الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات واغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل ذلك جزء من العلاقات غير الرسمية التي يكونها العامل مع زملائه من خلال التواجد في

نفس مكان العمل لمدة من الزمن والتأقلم والتكيف في بيئة العمل نتيجة الأنشطة والتفاعلات الاجتماعية وقد ويسمح للعمال بتكوين علاقات غير رسمية مما يؤدي لفئة من العمال بالتشاور مع زملائهم في أمور والعمل وأمور شخصية هذا التشاور يدل على ثقة العاملين فيما بينهم تتعدى ذلك إلى الصداقة ثم خارج حدود ساعات العمل الرسمية مما يشعرهم بالرضا عن العلاقة مع زملاء العمل. والعكس نسبة ضعيفة جدا 6,7% من المبحوثين غير موافقون أن علاقتهم جيدة مع الزملاء، لوجود نوع من التوتر في هذه العلاقات وعدم الاستقرار وتقابلها صراعات أفقية يدل على وجود روح المنافسة بين العمال وتشاحن العلاقات فيما بينهم وسوء الاتصال يعيق نقل المعلومات ونقلها بصفة غير عادلة وبشكل غير سليم وفي الوقت المناسب فيها، وقد تكون علاقة تنافسية نزاعية وعلاقات رسمية فقط لا تتعدى حدود العمل وحدود الاتصالات الرسمية وتنشأ من خلال قوانين وسياسة المتبعة في مؤسسة نطال.

العبارة رقم 46: التي تنص "علاقتي مع المسؤولين والمدير والإدارة قائمة على الاحترام والود". أجابت نسبة 71,70% بالموافقة، تليها موافق، ومحايد بنسبة متساوية 11,70%، ثم تأتي غير موافق بشدة 3,30%، غير موافق 1,70%. وتأتي هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,87 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 – 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم. وإنحراف معياري قدر 0,89 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 77,40%.

فموافقة المبحوثين على هذا الطرح بنسبة كلية مرتفعة 83,40% أن علاقتهم مع المسؤولين والمدير والإدارة قائمة على الاحترام والود، ويعزى ذلك لوجود علاقات جيدة قائمة على الاحترام بين (العاملين والمشرفين) حيث يكون المسؤولين مع العاملين علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام العالي المتبادل والالتزام والطاعة ويعتمد عليهم من ناحية الدعم والتشجيع والتي تتحقق في وجود تطور علاقات العمل لتبلغ مستوى علاقات الصداقة التي يبادر البحث عنها الموظفين سعيا منهم كسب نوع من الشعور بالأمان المهني كما يثبتها مواقفهم السائدة لما يتخذه المسؤولين من قرارات مهنية تجعلهم يمارسون مهامهم بأريحية أكثر، وفي مقابل ذلك تظهر جودة العلاقات القائمة بين العاملين والمسؤولين تبعا للكيفيات والأساليب التي يتعامل بها كل طرف تجاه الآخر فيؤكد لها أسلوب تعامل المسؤولين مع العاملين فرادى أو جماعات من خلال ما يبد به هؤلاء المسؤولين من عدالة في التعامل ومحاولة تجنب مختلف أشكال التمييز ومساندة العاملين ومساعدتهم في عملهم مع تبني بعض المواقف التي تتعلق بجماعة العمال ككل كإشراكهم في إتخاذ بعض القرارات خاصة ذات الطابع المهني و إعتداد أسلوب الشفافية والاستعداد للتفاهم والتشاور بخصوص علاقات العمل وكذا ما يبديه كل عامل اتجاه مسئوله المباشر حيث يسعى الأول إلى كسب ثقة المسؤول ومنه العمل

بأكثر أريحية ما يجعله أكثر رضا، بينما يسعى الثاني إلى ضمان المستوى المطلوب من الأداء اللازم للعملية الإنتاجية فتوفر كل بعض من هذه العوامل مسنودة بالجدية في العمل ببين طرفي علاقات العمل (العمال ، المسؤولين، الإدارة) ذلك ان المعاملة الإنسانية تتطلب خبرة بالعلاقات الإنسانية حتى يستطيع المسؤول الحكم على المواقف واختيار انسب الأساليب في علاقاته مع عماله، كما تتطلب أن يشعر كل فرد في الجماعة بوده الشخصي نحوه مما يسمح بتنمية روح الصداقة بينهم وبينه، وينفذون تعليماته عن قناعة وحماس من شأنها أن تجعل منها علاقات جيدة تؤثر على جودة الحياة الاجتماعية تعكس جانب المشاركة الفعلية بينهم، تحسين بيئة العمل، توفر الظروف الصحية والامنة في العمل، الاتصال الفعال بين العاملين والمشرفين والسياسة التي تنتهجها الإدارة في الاشراف والقرارات جيدة مع العاملين، وفي مجال تعامل العامل في القطاع مع المسؤولين والإدارة يكون على أساس الاحترام والصدق وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو من خلال الوساطة والمحسوبية والمحافظة على العلاقات السليمة ودية معهم، مما يؤكد أنها قائمة على احترام متبادل في المعاملة بين الجميع (العمال والإدارة، العمال والمسؤولين، العمال فيما بينهم) من خلال مساعدة العمال على تطوير مهاراتهم والتعامل بالمساواة مما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل وتحقيق درجة من الشعور بالرضا والألفة بين الأفراد. والمقابل نجد نسبة ضعيفة جد 5% من المبحوثين غير موافقة أن علاقتهم مع المشرف المباشر والمدير والإدارة قائمة على الاحترام والود ونفسر ذلك أن العلاقات الرسمية في القطاع تولد عنها تهميش بعض العمال سببه صعوبة التواصل مع المسؤول حيث تربطهم علاقات ضعيفة ذات نوعية رديئة سيئة متوترة مع المسؤولين توصف على أنها علاقات لا تحتوي الكثير من الاتصال لوجود لصراعات العمودية بين العمال والمسؤولين الذي يعزى أن هناك خلل في قنوات الاتصال التي تعمل على نقل المعلومات بين الفاعلين والمسؤول وأن التعامل معه يكون رسمي، ومصدرها عدم الثقة المتبادلة بين الفاعلين، عدم الشعور بالأهمية، ووجود التمييز في التعامل معهم وتقليل المسؤولين المتنافرين من إمكاناتهم وتصيد الهفوات والأخطاء وعدم تكوين علاقات حسنة بالإدارة لعدم التوافق بين الإدارة والعمال، وتفشي بعض المحاباة والمحسوبية، مما يؤدي إلى تذمر العامل وسخطه وعدم رضاه الوظيفي.

العبارة رقم 47: التي تنص "أتلقي تعاون من زملائي عندما تواجهني مشاكل في إنجاز العمل". أجابت نسبة 75% بالموافقة، تليها موافق بشدة بنسبة 11,70%، ثم تأتي غير موافق بشدة، محايد بنسبة ضعيفة متساوية 5%، ثم غير موافق بنسبة ضعيفة جدا 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,86 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] من فئات المقياس

الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 0,81 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 77,02%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 86,70% أنهم يتلقون تعاون من زملائهم عندما تواجههم مشاكل في إنجاز العمل. ونفسر ذلك أن العاملين في المؤسسة لا يعملون بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعلهم مع زملائهم الآخرين لوجود التوافق والانسجام بين العامل وزملائه ومدى تشجيع الزملاء بما يدفعه إلى الاجتهاد والتقدم في العمل، ومدى توافر الخصائص الشخصية للزملاء (الذكاء، النشاط، الطموح، الإخلاص) ومدى السرور والاشتغال الذي يشعر به العامل لمجموعة العمل، ويشعرون بالأمان الوظيفي حينما يجدون بجوارهم من يساندتهم بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو مشورة، حيث يتم التركيز على تنمية روح التعاون بينهم إلى جانب الروح المعنوية الإيجابية في العمل كونها مشاعر معنوية ونفسية مرتبطة بطريقة المعاملة من طرف الرؤساء يعمل على تحسين فهم العاملين لبعضهم البعض حيث تكون هناك قابلية لحل المشكلات المختلفة التي تواجههم، فعلاقات التعاون بينهم تمثل مصدر مهما للدعم النفسي والاجتماعي للعامل كونه يتلقى الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه ذلك أن العاملين يدركون أن زملائهم يعيشون في الظروف نفسها مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل وهذا يوافق ما جاءت به نظرية ماسلو في تحقيق الحاجة للأمان التي تمثل حاجة الفرد النفسية إلى الأمن والاستقرار، وما أشار له شيلستر برنارد على أن علاقات العمل والعلاقات بين الزملاء تقوم على النشاط التعاوني بين العاملين وأن المنظمة نظام تعاوني يقوم على فاعلية التعاون بين أعضائها حيث إعتبر أن العنصر الإنساني مصدرا للعلاقات التعاونية والاتصال التي تمثل بدورها عامل للرضا الوظيفي، والعلاقات الإنسانية تكريس روح التعاون بين المسؤولين والعاملين وبين العامل وبين زملائه في العمل، والتركيز على النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، وفي ذات السياق توجد مشاركة عمالية لعمال القطاع في تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بالعمل والتعاون والاعتماد المتبادل الذي يدل على الثقة المطلقة بينهم والتي تشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف ذات المشاعر الإيجابية بينهم المرتبطة بالممارسات الإدارية والالتزام بالقيم الأخلاقية والاتصالات المفتوحة بينهم، فوجود مستوى من الثقة يساعد في غرس روح التضحية والتفاني في العمل وينمي لدى العاملين الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية منها العمل على تحقيق مصلحة الأهداف التنظيمية، فالتفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل الذين يتمتعون بشعبية في بيئة العمل، وينتمون إلى جماعة صغيرة ومتجانسة، ومدى ما يتاح لهم من فرص أكثر للتفاعل الاجتماعي أثناء العمل، ويزيد

الشعور بالرضا عند من يحضون برضا أقرانهم في العمل، ومن ينتمون إلى جماعة متضامنة ويقل لديها التغيب عن العمل وتقل دروات إعادة تنظيم العمل، وزيادة الإنتاج والتعاون كونهم يساعدون بعضا وبدرجة وتوفر التضامنية دعما اجتماعيا كما تخفف من اثار المشقة والاجهاد وترتبط بالصحة النفسية والجسمية، وشعبية العامل أو مدى تقبل أعضاء الجماعة له، وتوفر زملاء العمل عوائد اجتماعية ومادية وتتمثل العوائد الملموسة في المساعدة في العمل والتعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. يحسن من الرضا عن العمل. كما نجد العكس نسبة كلية ضعيفة جدا 8,30% من المبحوثين غير موافقين أنهم يتلقون تعاون من زملاءهم في إنجاز العمل، وأن المشاكل التي يتعرض لها العامل مشاكل بسيطة تخص مجال العمل نتيجة عدم فهم الأعمال التي يعرضها المشرف وعدم وجود عدالة في التعامل يسهم في خلق مشكل بين العمال ويقل التساند بينهم وينخفض معدل الشعور بالرضا عن العمل.

العبارة رقم 49: التي تنص "أشعر بالرضا عن علاقتي الاجتماعية مع زملاء العمل". أجابت نسبة 71,70% بالموافقة، تليها موافق بشدة بنسبة 11,70%، ثم تأتي محايد بنسبة 10%، ثم غير موافق، وغير موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا متساوية 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,85 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وإنحراف المعياري قدر 0,80 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 77%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 83,40% أنهم يشعرون بالرضا عن علاقاتهم الاجتماعية مع زملاء العمل، يعزى ذلك أن المناخ التنظيمي الذي يوطر العلاقات الاجتماعية بين العاملين في القطاع قائم على ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات التعاون في الاعتراف بالتبادل والتعاون الهادف المستمر والاعتراف بالجهد وليس علاقات الوظائف مما يساعد على إشاعة روح العمل الجماعي وتعزيز الثقة بينهم وبالضرورة جو العمل مبني على العدالة الاجتماعية يفهم كل عامل واجباته وحقوقه ويثق في عدالة الإدارة في البناء التنظيمي الذي هو عنصر فيه وكما أن ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة بين العاملين مما يشعرهم بالرضا عن علاقاتهم حيث تكون مصدر قوة واستقرار ويشعر كل عامل أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي وتحسين الرضا عن العمل، وأن العلاقات حسنة بينهم تربطها علاقات رسمية وغير رسمية تؤدي لخلق بيئة عمل تسودها روح التعاون لأداء المهام الموكلة لكل موظف. كما أن عدم الموافقة بنسبة كلية ضعيفة جدا 6,60% لدى المبحوثين

أنه أحيانا تسود ثقافة الإدارة الاوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فهي ثقافة لا تعترف بالعدالة والمساواة بين هذه الفئة من العاملين تكون مصدرا للاضطرابات والتذمرات وتكثر الشكاوى والتصرفات السلبية وتخلق فيهم الإحباط والسخط الوظيفي مما يشعرهم بأنهم غير راضيين عن علاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في القطاع، هذه العلاقات يسودها التوتر، النزاعات الدائمة، الصراعات بين العاملين تعبر عن غياب الرضا، فالعامل سيكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.

العبارة رقم 48: التي تنص "يشعري انتمائي لجماعة العمل بالتقدير والأمن". أجابت نسبة 76,70% بالموافقة، تليها نسبة 10% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم تأتي موافق بشدة بنسبة ضعيفة 6,70%، ثم غير موافق بشدة بنسبة ضعيفة 5%، وغير موافق بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,78 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وانحراف معياري قدر 0.77 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 75,06%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 81,70% أنه الانتماء لجماعة العمل يشعرهم بالتقدير والأمن ، فسلوك هؤلاء المجموعة في القطاع يشير إلى نوع من الانتظام يدل على كل منهم يتصرف وفق مبادئ معينة وأهداف مشتركة، ودعم مبدأ جماعة العمل ينمي تحقيق العلاقات الإنسانية ويقلل من مستويات الفردية، كما يحد من مستويات التنافس والصراع من خلال خلق رؤى مستقبلية مشتركة بين العمال ويعزز ذلك كما هو معروف أن العامل في القطاع يعملون في إطار جماعة من العمال التي تقوم أساسا على العمل التعاوني لأداء الأعمال وتحريك مواهبه وقدراته، ويتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية، وبناء على ذلك يشترك في نقطة اتفاق لإنجاز عمل معين ويحس بدوره وكيانه فيها، حيث أنه يقتصر عمل الأفراد في نفس المصلحة في القطاع وترابطهم تفاعلات وعلاقات قرابة قائمة بزملائهم والساعات الطويلة التي يقضيها معهم فهي اعتبارات تتشكل من خلالها جماعات العمل، لذا كلما استطاع العامل تحقيق ذاته وإعتراف الغير بأهميته والأعمال التي يؤديها كلما أحس بانتمائه لجماعة العمل، نظرا لكون الرفقة والصحة في العمل بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل وبالضرورة يرغبون في إشباع حاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة طيبة من العمال هي مكان لاستقرارهم ويطمحون لتحقيق أهدافهم وهذا يتوافق ما أثبتته نظرية أبراهام ماسلو أن الأفراد يسعون لإشباع حاجاتهم الاجتماعية منها حاجة إلى الحب والانتماء من خلال الشعور بالانتماء لجماعة

العمل والمحبة والقبول والتقبل الاجتماعي وبناء علاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، فتحقيق هذه الحاجات يزيد من رضاهم الوظيفي، ويدفعهم للمزيد من العمل الجاد وكما أن الانسان كائن إجتماعي بطبعة كونه يحس بالانتماء لجماعة العمل ضمن مكانة إجتماعية تضيفها الجماعة تعبيراً عن شعورهم وبذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وكما أن الاحتكاك بالجماعة يمكنهم من إكتساب مهارات وسلوكيات جديدة بالتالي يستمد رضاه عن عمله. كما أن عدم موافقة المبحوثين بنسبة ضعيفة جدا 6,70% أن الانتماء لجماعة العمل مسببا لاستياء العامل عن عمله يزداد سأمه وغيابه وشقيه والسبب لا يجد القبول والتقدير من جماعة العمل ويعزى ذلك طبيعة العامل نفسه لوجود توتر في العلاقات بين زملاء العمل ولوجود ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل يعوق إشباع حاجاته والوصول لأهدافه ، والعكس البعض يفضل التقليل من التفاعل والاندماج ويفضل العزلة والتكتك في التفاعل مع الآخرين ويفضل الابتعاد عن أفراد آخرين وجدانياً ويفضل أو يميل الى الاعتماد على العلاقات الرسمية فقط دون الشخصية ولا يريدون السيطرة والهيمنة بل يفضلون الاستقلالية والاعتماد على الذات وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع اشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية، أما ضعف الشعور بعدم الانتماء للجماعة يولد التفكك والعزلة، وهدم روح التعاون والتواصل مما يؤدي إحداث عدم الرضا عن العمل، وهذا تؤديه نتائج بحوث العلاقات الإنسانية بأن كل مظاهر الغياب والتمارض وضعف مستوى الإنتاج، وعدم رضاهم يكشف عن وجود جماعة عمل غير متماسكة، وغير ذلك من الضوابط التي تمارسها الجماعة.

العبارة رقم 50: التي تنص " أشعر بالرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين في المؤسسة". أجابت نسبة 76,70% بالموافقة، تليها نسبة 11,70% التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، ثم تأتي موافق بشدة بنسبة ضعيفة 5%، ثم غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا متساوية 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,77 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وانحراف معياري قدر 0,75 والدال على تركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 75,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 81,70% أنهم يشعرون بالرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين في القطاع، ونفسر ذلك إلى شعور الموظفين بالمعاملة الحسنة العادلة والمتساوية والاحترام المتبادل من طرف المسؤولين في مؤسسة نفضال حيث يتطلب كلاهما المعاملة العادلة " الإدارة في معاملتها

مع العمال، والعمال في تعاملهم في إتصالهم بالإدارة " ذلك أن إنطباع العاملين عن المعاملة المتكافئة والمتساوية عند تفاعلاتهم مع مسؤوليهم في العمل توصل إليهم الإحساس بالثقة والمساواة من شأنه أن يرفع الروح المعنوية والايجابية في العمل يعزى ذلك إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والمسؤولين والمدير والإدارة بقدر كونها مبنية على أساس المودة والإحترام المتبادل، فهي بذلك تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب العامل وتدفعه للعمل فهي كفيلة بإشعاره بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم حيث أنه عامل يؤثر على معنويات العمال يعزز مشاعر إحترام الذات تعكس التقدير والاعتراف بمساهمات كل طرف ويحسبهم موضع رعاية واهتمام من جانب الإدارة والمسؤولين يصبحون في أوج الكفاءة ويخلق له الأمن ومن ثم يدين بالولاء للقطاع لأنه يشعر بالاستقرار في عمله، وهذا ما كشفت عليه دراسات هاوثرن بأن الأفراد يهتمون في محيط العمل بعدد من الأشياء غير المادية (الاحترام، التقدير، الاهتمام، الرعاية) مما يضمن الحصول على جزء من المكانة الاجتماعية وهو يوافق نظرية أبراهام ماسلو في حاجة الفرد للاحترام والتقدير أي حاجة الفرد في أهميته بالنسبة للآخرين وهذا يضيف على بيئة العمل المزيد من الإيجابية والانسجام، ووفقا لهذا المنظور لابد أن ينظر للعامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر على رضاه، أن شعورهم بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل المسؤولين وفي التنسيق بينهم في العمليات الاجتماعية التبادلية يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم في العمل وهذا يعود إلى ثقافة الدور وهي ثقافة قوية تؤدي إلى الإلتزام والاستقرار ويعمل على ديمومة العلاقات التبادلية الاجتماعية والمهنية وعلى رضاهم عن العمل ومما يعزز الشعور بالثقة التنظيمية، والمعاملة الجيدة مؤشر إيجابي لشعورهم بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل حتى يتسنى لهم بذل المجهود اللازم من أجل إنجاح العمل وتطوير قدراتهم واكتسابهم مكانة اجتماعية مقبولة بين المسؤولين. وعدم موافقة نسبة كلية ضعيفة 6,60% من المبحوثين يعزى إلى أنه يتسلط عليهم الشعور بالشك والريبة وعدم العدالة نبرر ذلك الى صعوبة قنوات الاتصال بينهم وضعف التنسيق بين هذه الوحدات الإدارية مع العاملين وهذا مصدره الفشل في بناء العلاقات الإنسانية مع المسؤولين والشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذه للمهام بالمستويات المطلوبة.

العبارة 53: التي تنص "يساعدني المشرف في حل المشكلات التي تواجهني في العمل". أجابت نسبة 66,70% موافق، تليها نسبة 15% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي موافق بشدة بنسبة ضعيفة 8,30%، وباقي المبحوثين أجابوا غير موافق بشدة، غير موافق بنسبة ضعيفة جدا متساوية 5%. تأتي هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,68 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وكما أن انحراف المعياري قدر 0,74 والدال على تمركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 73,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 75% أن المشرف يساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل يعزى ذلك إلى أن المسؤول يبني مع عماله علاقات ودية على أساس الصداقة والثقة والتقدير والاحترام المتبادل والتفاهم والمودة ويمارس أسلوب الاشراف الديمقراطي في التعامل معهم فهو متفهم ويراعي الظروف الشخصية والنواحي الإنسانية لعماله وطبيعة عملهم يوفر لهم المعلومات ويتعاون معهم وتقديم المساعدة وتشجيع العمل الجيد ويمدح الأداء الحسن ويستمتع لآراء العمال فيما يخص عملهم وطرق تسييره ويظهر الاهتمام الشخصي بهم، ويترك حرية لعماله في بعض المواقف، ويكون عادلا مع العاملين والذي يؤكد لهم هذه العدالة مما يجعلهم يقرون أن المشرف يساعدهم في حل مشكلات العمل وحسب ما أورده المبحوثين من خلال المقابلات أن المشرف يقوم بتصرف إداري مع الصفح، وكما يتم إخبارهم بالخطأ لكي يتم تداركه وتصحيحه، وبالضرورة كون هذا داخل في أسرار العمل وحسب نوعية الخطأ ويتم مناقشتهم والوصول لحل مشاكل العمل ويقدر جهود العمال في حال القيام بعمل إضافي والسبب اخلاص المشرف وعدالته في العمل، كما أن الآراء تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤول غالبا ولا يتم الاخذ بها عندما لا تنطبق مع وظيفة العمل وكما يتعامل المشرف بمصداقية والمصداقية من المبادئ المهمة لتحقيق درجة عالية من العدالة فيدرك العاملين أهمية واهتمام المشرف الفعال كونه واعي بحاجات ومشاعر العمال فهو انساني يحرص على العلاقات الإنسانية وديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم وبشؤونهم وحماية حقوقهم، حسب ما أشارت له الدراسات أن العامل يشعر بالرضا اذا توافرت العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، وأن المشرف الذي ينمي بينه وبين رؤوسيه روح المساندة الشخصية، يعمل على تفهم رؤوسيه، يكسب ثقة وولاء العاملين ويحقق رضا عال لديهم ، وبناء على ذلك النمط الديمقراطي في الاشراف يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية بين المسؤولين والعاملين ويشعرون بأنهم جزء مركز إهتمام القائد يحسن من رضاهم. والعكس تقابلها نسبة ضعيفة كلية 10% غير موافقة أن المشرف يساعدهم في حل مشكلات العمل كون هذه من العاملين تصرح أنهم يتحملون المسؤولية في إدارة العمل،

ومنهم من يصرح أنه لا يساهم في حل المشاكل الإدارية للعمال، ومن هنا ان فشل القائد المشرف في هذه المهام فسيصبح مجرد رئيس عاجز عن التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وحسب ما أشارت الدراسات أن المشرف الذي لا يهتم بالعمال ويعتبرهم مجرد وسائل انتاج لتحقيق الأهداف الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء وعدم الرضا تنتشر فيهم والرضا الوظيفي انعكاس لتلك العلاقات سواء كانت علاقات تنافر تفاهم توتر.

العبارة رقم 51: التي تنص "أعتقد أن الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات يحسن علاقتي الاجتماعية مع زملائي في العمل". أجابت نسبة 75% بالموافقة، تليها محايد بنسبة 15%، ثم تأتي غير موافق بنسبة 5%، وغير موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 3,30%، موافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,67 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وانحراف معياري قدر 0,73 والدال على تركز مرتفع نسبيا بوزن نسبي 73,40%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 76,70% أن الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات يحسن علاقاتهم الاجتماعية في العمل. ونفسر ذلك أن العملية الاتصالية عنصر حيوي في خلق التواصل والثقة ربط العلاقات وتحسينها ما بين العمال في المؤسسة، تؤثر بصفة مباشرة على العلاقات فاذا وجد الاتصال وجدت العلاقات الاجتماعية والعكس صحيح لا يمكن تصور غياب ممارستها. وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات في ميدان العلاقات بأنه لا يمكن فصل وإستقلال عامل العلاقات عن الإتصال فهما عاملان متكاملان كلما وجد الأول وجد الثاني والعكس. ويعزى ذلك أن الاتصال الجيد والشفاف مع العمال والتقرب منهم في القطاع يساعد إلى حد كبير في خلق التقارب بينهم وبين المسؤولين وهو ما يساعد القادة المسيرين على تجسيد فكرة الروح الجماعية في العمل وتحقيق التعاون حيث ان إستراتيجيته تكمن في فن التسيير والتنسيق لأنواع مختلفة من الاتصال بذلك تصبح ممارسة العلاقات الاجتماعية ممكنة في جو تسوده المؤازرة والثقة والمودة مما يحقق تكامل بين الاتصال والعلاقات وبذلك يدرك العاملون حقيقة أهمية الاتصال لأن العامل فضولي بطبعه يحب أن يعرف كل ما يحيط بمنظمتة، فمن الأحسن أن يكون على اطلاع بالحقائق بدلا أن يترك ينسج الخيال ويطلق الشائعات، ووسائل الاتصال في العلاقات الاجتماعية المعتمدة في القطاع متنوعة حسب ما أورده المبحوثين (الهاتف، الفاكس، الانترنت، الايميل، البريد الالكتروني، الاتصال المباشر بالمقابلة مع الأشخاص مباشرة ويكون شفويا، الاتصال الكتابي من خلال المذكرات وسجل الاستقبال) فهي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح الأمر الذي يؤدي إلى نشوء

علاقات صداقة قوية تمتد لخارج القطاع ويتحقق بذلك بتطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال، كما نفسر أن تشجيع عامل الاتصال الأفقي الذي يتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس مناصب العمل في النظام الإداري الرسمي فهو وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح في القطاع وغالبا ما يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين العاملين، يوافق نظرية هنري فايول بضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة وبناء على ذلك عامل الاتصال الداخلي ميكانيزم يساهم في تمتين الروابط الاجتماعية بين العاملين من خلال إقامة خط إتصال داخلي تبادل وجهات النظر والتصورات والاقتراحات والبدائل بخصوص تنظيم العمل لتحقيق التالف وتكوين جماعات متجانسة له أثر فعال على سلوك العمال، حيث من خلاله يتمكن العاملين من الاطلاع على سياسات وقرارات وأهداف المنظمة، كما تتمكن الإدارة من التعرف على احتياجاتهم وآرائهم الشيء الذي يشعرهم بأنهم محل إهتمام الإدارة مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من درجة رضائهم عن العمل. والعكس نسبة كلية ضعيفة 8,30% غير موافقة أن الاتصال وتبادل المعلومات يحسن علاقاتهم الاجتماعية في العمل يعزى ذلك إلى جو العمل الذي يفقد التفاهم بين هذه العاملين الذين يتقادون التنسيق والاحتكاك كون غياب الانسجام والتنسيق فيما بينهم الذي ساهم في إيجاد بوادر الفتنة والتشنج الذي يؤدي إلى غلق منافذ الاتصال والحوار وهو ما يبين مستوى العلاقات الاجتماعية التي تميزهم كونهم ليس لديهم إتصال مباشر لضعف التنسيق بين هذه الفئة من العاملين مع الإدارة وبين المصالح في القطاع وغياب الاتصال في نفس الوقت وعامل نقص الشفافية من حيث الاحتفاظ بالمعلومات دون نشرها أو توزيعها والصراعات والمشاكل بينهم فهي تمثل مشكلة سلوكية يومية نظرا لاختلاف التوجيهات والأهداف والمصالح المتعارضة ووجود تمييز فيما بين العمال لا سيما ما تعلق بالمحاباة والمحسوبية والبيروقراطية مما يؤدي إلى تكهرب العلاقات ما بين الأفراد فهمي عوامل ينتج عنها انسداد العلاقات وعرقلة الاتصال والتواصل وغياب الاتصال يؤدي لتشتت جماعة العمل والعزلة للعامل حول مشاكلهم الخاصة وعدم التواصل والتعاون فيما بينهم في مجال العمل مما يولد كثرة الغياب وهذا ما يجعل العاملين غير راضيين تجاه عملهم وعدم رضائهم عنه.

العبارة رقم 52: التي تنص "أشعر بالرضا عن نظام الإتصال في القطاع". أجابت نسبة 61,70% بالموافقة، تليها نسبة 18,30% التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، ثم تأتي غير موافق بشدة، موافق بشدة بنسبة ضعيفة متساوية 8,30%، وغير موافق بنسبة ضعيفة جدا 3,30%. جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,58 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة ضمن مجال موافق [3,41 إلى 4,20] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه مرتفع لموافقتهم، وإنحراف معياري قدر 01 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 71,60%.

فموافقة أغلبية المبحوثين بنسبة كلية 70% أنهم يشعرون بالرضا عن نظام الإتصال. كون نظام الاتصال الداخلي في القطاع يقوم على خلق روابط اجتماعية وإنسانية بين العاملين ونشر المعلومات والأفكار بينهم يساعد في توطيد التفاهم والقبول والتعاون والتالف الحقيقي وتكوين جماعات متجانسة من أجل خلق قاعدة إيجابية لإقامة العلاقات الإنسانية (الاجتماعية) مع مختلف الفئات الوظيفية وتحسين علاقاتهم الاجتماعية ضمن استراتيجية تجسد العمل الجماعي مما يساعد في رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم وتحقيق التواصل، بالضرورة هذه النتيجة تخلق الشعور لدى العاملين بالانتماء للمنظمة وأنهم جزء لا يتجزأ منها وشعورهم أن الإدارة تعطيهم قدر من الاهتمام وتسهر على إشباع حاجاتهم مما يشعره بالطمأنينة والمعاملة المتبادلة يرضي بالعمل الذي يقوم به ويساهم في رفع الروح المعنوية، وعليه يمكن الجزم أن لا يمكن تجاهل الحاجات الاجتماعية في خلق جو اجتماعي مريح داخل المؤسسة وما يؤدي إلى تحقيق التواصل وهو ما أثبتته نظرية ماسلو كما تؤثر حسن العلاقات الاجتماعية على توجيه سلوكيات الأفراد بالاتجاه الموجب بمحاولة العامل تحقيق تعاون مثمر مع زملائه في العمل والجو المناسب للعمل مما يجنبه اصدار سلوكيات سلبية تؤثر على مردودية الإنتاج كالغيابات المتكررة، التهاون في العمل، الانطواء والعزلة. والمقابل عدم موافقة المبحوثين بنسبة كلية ضعيفة 11,70% يعزى لأسباب خاصة كما تم الإشارة لها غياب التواصل من حيث ضعف قنوات الاتصال ما بين العاملين ومع المسؤولين وعدم توسيع المعلومات لكافة العمال وضعف التنسيق كون المسؤولين لا يقومون بزيارات تفقدية لرد الاعتبار لهم ولا يتم الاعتراف بهم وتقدير جهودهم المبذولة وغياب التشاور حيث يتم فرض الأوامر والتعليمات فقط لهذه الفئة منها سياسة الاقصاء تشعرهم بعدم الرضا عن النظام الداخلي للاتصال في مؤسسة نפטال.

العبارة رقم 54: التي تنص " أشعر بالرضا عن أسلوب الاشراف في المؤسسة ". أجابت نسبة 60% بالموافقة، تليها نسبة 23,30% التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، وغير موافق بشدة بنسبة ضعيفة 8,30%، ثم تأتي غير موافق بنسبة ضعيفة 6,70%، وموافق بشدة بنسبة ضعيفة جدا 1,70%. جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة لأنها الأكبر تشتتا لجميع العبارات بمتوسط حسابي 3,40 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة ضمن مجال محايد [2,61 إلى 3,40] من فئات المقياس الخماسي الدال على وجود توجه متوسط لموافقتهم، وانحراف معياري قدر 0,20 والدال على تمركز متوسط نسبيا بوزن نسبي 68%.

فموافقة المبحوثين بنسبة كلية 61,70% أنهم يشعرون بالرضا عن نمط الإشراف فالإشراف هو عملية إدارية تساعد المشرف بأن يشخص ويصمم وينفذ بكفالية الخدمات التي يحتاجها العاملين في المؤسسة نفس ذلك أن نمط الاشراف السائد في القطاع حسب ما يصرح به المبحوثين من خلال المقابلات سيادة نمط الاشراف الديمقراطي القائم على الحوار والمشاركة في ممارسة السلطة منها القيادة الديمقراطية السليمة التشاركية فهي قيادة استشارية إنسانية إيجابية ويشمل التشاور والحوار غالبا وتبادل المعلومات، وأنه أسلوب إداري محترم وسهل لبق، فالإدارة لا تفرض أي ضغوط السيطرة والقسوة الشديدة من طرف الرئيس المباشر في العمل فهي تتفهم ظروف العمال والمشاكل التي يواجهونها في فترة معينة ويتصرف بأسلوب مناسب بمكانة العمال عند تأخرهم أو غيابهم لأسباب معينة، لكن العاملين راضيين بدرجة متوسطة عن نمط الاشراف حد ما يصرح به المبحوث " عموما بنسبة 50%.. هذا ما يسمح للعمال بحب هذه المهنة بسبب وجود الجو السائد فيها والعلاقات الطيبة بينهم وبين الإدارة هذا ما يزيد من رضاهم عن عملهم، فالقائد الديمقراطي يهتم بالعاملين يحفزهم بشكل إيجابي ويشجع العلاقات الودية بينهم وإقامة العلاقات الإنسانية وفق مبادئ إنسانية تضمن لهم العدالة والتعاون. ونخلص أن الاشراف جيد في القطاع قائم على ترك الحرية للعمال وتشجيعهم، والموضوعية في التعامل والضمير المهني. أما بالنسبة لغير الموافقين بنسبة كلية ضعيفة 15% يمكن إرجاع ذلك إلى نمط الاشراف التسلطي من طرف المسؤول الآخر وهو القائد المتسلط في العمل القائم لا يحاول تفهم مشاعر العاملين لا يشعرهم بالاحترام والتقدير وأسلوبه قائم على فرض القيود التعسفية والأساليب التسلطية في توجيه موظفيه عن طريق فرض الأوامر والتصرف بأسلوب غير مناسب بمكانة العمال، هناك سلوكيات تسلطية تظهر في القسوة الشديدة، استخدام التحسس، احداث مناخ يتسم بعدم الثقة والشك والريبة، ففي ظل هذا النمط لا نقاش ولا تفاهم ولا تربطه أي علاقات إنسانية مع العمال و يعمل كمراقب لهم وكل إهتماماته هو زيادة الإنتاج ويقتصر اهتمامه على الإنتاج ويعتبر

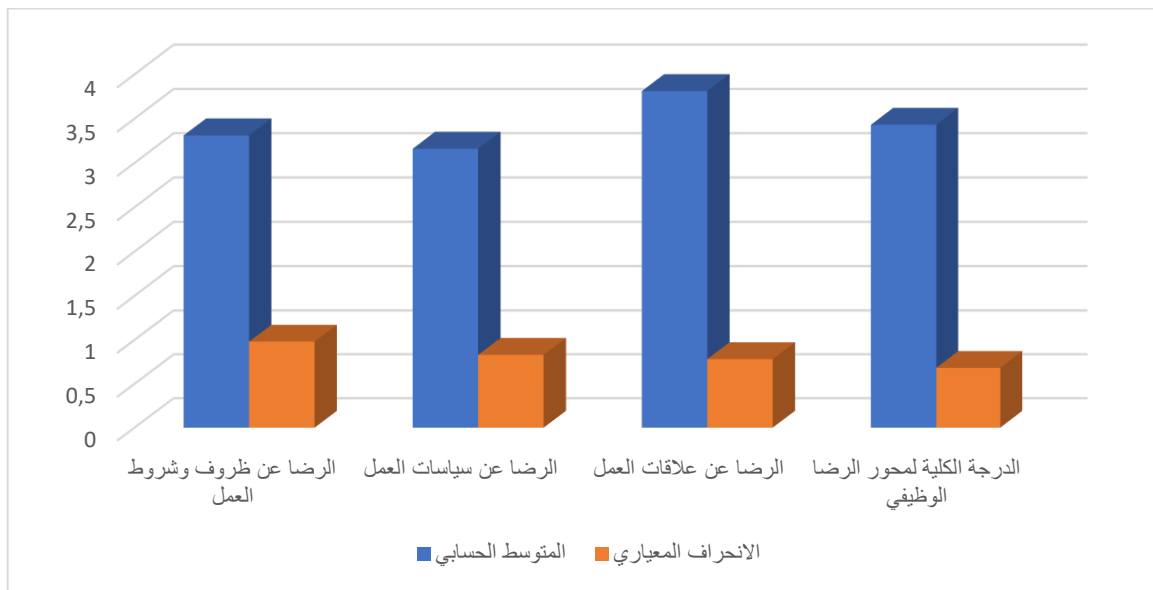
العاملين مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم هذا معوقا للاتصال الجيد، لا يهتم التعرف على مشكلات العاملين ولا يأخذ في إعتبره، فالأعمال تنجز بالتهديد بالثواب والعقاب لهذه الفئة من العاملين مما ينعكس على شخصيتهم تدني روحهم المعنوية ويزداد الصراع وضعف التماسك في جماعة العمل واضطراب العمل، وأكدت الدراسات أن جماعة العمل التي يشرف عليها قادة متسلطون تصبح جماعة عدوانية، سواء بينها وبين رئيسها، أو بينها وبين جماعة العمل، وكما تنتشر في صفوفها مظاهر الاستخفاف بالآخرين ورفض التعاون بينهم، ويعمدون الى التحطيم تعبيراً عن عدم رضاهم عن العمل، إصدار الأوامر والتسلط، إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا الوظيفي.

جدول رقم 34: يبين التحليل الإحصائي لمتغير الرضا الوظيفي ككل

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار ت	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
01	الرضا عن ظروف وشروط العمل	3.31	0.98	66.20	29.70	0.000	02
02	الرضا عن سياسات العمل	3.16	0.83	63.20	29.69	0.000	03
03	الرضا عن علاقات العمل	3.81	0.78	76.20	37.88	0.000	01
	الدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي	3.43	0.68	68.60	38.77	0.000	

(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25

الشكل رقم 18: يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي ككل



(المصدر: مخرجات برنامج (Spss (v 25)

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لاختبارات في الأبعاد التالية: الرضا عن ظروف وشروط العمل، الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن علاقات العمل ومحور الرضا الوظيفي ككل والبالغة: 0.000 لكل منها أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على معنوية اختبارات، وبالاعتماد على قيم الوسط المرجح والوزن النسبي للأبعاد، فقد جاء بعد الرضا عن علاقات العمل في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ 3.81 وبوزن نسبي 76.20%، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الرضا عن ظروف وشروط العمل بمتوسط مرجح قيمته 3.31 وبوزن نسبي 66.20%، أما بعد الرضا عن سياسات العمل فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح قدر بـ 3.16 وبوزن نسبي 63.20%، فيما بلغ المتوسط المرجح لمحور الرضا الوظيفي ككل 3.43 وبوزن نسبي 68.60%. مما يدل على أن عمال القطاع يتمتعون بمستوى رضا وظيفي مرتفع في جوانب الرضا عن ظروف وشروط العمل في الخدمات الاجتماعية والأجر، الحوافز، والظروف الفيزيائية للعمل، والرضا عن سياسات العمل في مجال سياسة النقل الوظيفي والرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية ونظام تقييم الأداء و إتخاذ القرار والرضا عن علاقات العمل لرضاهم عن المعاملة الشخصية والعلاقات الودية مع المسؤولين وزملاء العمل والإدارة في القطاع والاشراف الديمقراطي وسلامة عملية الاتصال في مؤسسة نفضال.

خلاصة الفصل

صفوة القول تم من خلال هذا الفصل تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي) والبيانات المتعلقة بأبعاد متغير العدالة التنظيمية (بعد عدالة التوزيع، بعد عدالة التعاملات، بعد عدالة الإجراءات، والأبعاد المتعلقة بأبعاد متعلق الرضا الوظيفي (بعد ظروف وشروط العمل، بعد سياسات العمل، بعد العلاقات العمل) بالضرورة طريقة التعامل مع تلك البيانات الإحصائية وتحويلها من بيانات ومعلومات كمية في ضوء إستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، إختبار ت) إلى مدلولات كيفية علمية حيث تصبح بعد عمليات التصنيف والترتيب وتحليل الأدلة والبراهين والحقائق العلمية المستخدمة في إستخلاص النتائج المتوصل لها.

الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر خطوة مناقشة وتفسير البيانات والنتائج من أدق خطوات البحث وهي الخطوة الأخيرة للطريقة الإحصائية من إجراءات البحث العلمي بعد الخطوة المتصلة بعرض وتحليل البيانات والتي تعني باستخلاص واستنتاج ما تعنيه هذه الأرقام ومن ثم أخذ القرارات اللازمة في ضوء ذلك، فضلا على ذلك أن مناقشة النتائج تعبر عن القدرة الإبداعية للباحث ومهاراته في كيفية ربط النتائج التي يتم التوصل إليها في نهاية فترة البحث، وفي ذات السياق تتطلب من الباحث التركيز على الحقائق والبرهنة على صحتها ويتم الإشارة في هذا الجزء إلى الإجابة عن أسئلة البحث وعن طريقها يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالقبول أو الرفض مشيرا إلى ما يذهب على ذلك من أدلة علمية ومدى إتفاق أو تعارض هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة وبالضرورة يتوصل الباحث إلى الحقائق العلمية، ومن ثم التطبيقات العملية والقرارات التي يقترحها الباحث في مجال تطوير الممارسات الواقعية التي من شأنها توضيح الحقيقة التي يجب على الآخرين الإنتباه إليها لتكون أكثر فائدة وتقديم الحلول العلمية الشاملة.

وسيتيم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، مناقشة النتائج في ضوء النظريات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، والتطرق لأهم النتائج العامة للدراسة. وتقديم في ضوء ذلك التوصيات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

- الفرضية الجزئية الأولى: لعدالة التوزيع دور إيجابي في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل.

الأبعاد الأساسية لهذه الفرضية هي بعد عدالة التوزيع بمؤشرات (الظروف الاجتماعية للعمل (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية)، عدالة المهام الوظيفية، عدالة التدريب، عدالة الأجر، عدالة الحوافز، عدالة الترقية) وبعد الرضا عن ظروف وشروط العمل بمؤشرات (الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن توزيع المهام الوظيفية، الرضا عن التدريب، الرضا عن الأجر، الرضا عن الحوافز، الرضا عن الترقية) وسيتم إختبار مؤشرات كل بعد على حده.

جدول رقم 35: يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور عدالة التوزيع في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل،

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية sig
الثابت	0.448	0.742	1.293	0.201	0.742	0.551	71.255	0.000
عدالة التوزيع	0.874		8.441	0.000				

(المصدر: مخرجات برنامج (spss (v25))

يتضح من الجدول أعلاه وجود دور لعدالة التوزيع في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.742$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.551$) بلغت (square) وتعني هذه القيمة أن عدالة التوزيع تفسر ما نسبته (55.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الرضا عن ظروف العمل الناتج عن التغير في عدالة التوزيع. والنسبة المتبقية والتي تبلغ 45% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.742$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عدالة التوزيع يؤدي إلى زيادة تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل بقيمة (0.742)، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (8.441، 71.255) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يحقق

الفرضية الجزئية الأولى القائلة أن: "عدالة التوزيع دور إيجابي في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل".

- ظروف العمل الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية)

- **الخدمات الاجتماعية:** يطلق عليها التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، وتقدم الخدمات الاجتماعية المتنوعة من المديرية العامة لجميع العاملين دون استثناء ومن مظاهر ومزايا الخدمات الاجتماعية في مؤسسة نفطال منها الخدمات التسهيلية (النقل والمواصلات، القرض المالي والاجتماعي، السلفيات) والخدمات الاجتماعية والرياضية (الرحلات السياحية والترفيهية، سفر جماعي للخارج، مخيمات صيفية، تكوين فرق رياضية) وخدمات الطبية (العلاج، الضمان الاجتماعي)، ومن خلال إجابات عمال القطاع أن نظام الخدمة الاجتماعية يتصف بالشفافية والوضوح والبساطة، والعدالة في التوزيع وتعريف بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الخدمات الاجتماعية وتطبيق قاعدة النوعية باستفادة كل عمال القطاع دون استثناء غير الذين يعملون بجد فقط مع مراعاة الفروق الفردية بغض النظر عن خصائصهم الشخصية (السن، الجنس، العمر) واعتماد مبدأ تكافؤ الفرص للجميع وإدراكهم عدالة نظام الخدمات الاجتماعية، قواعده وشروطه، وهذا يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن توزيع الخدمات الاجتماعية بعدالة بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,47 مما يسهل من عملية الاستفادة حسب الأولوية من مختلف الخدمات الاجتماعية.

- **عدالة الأجر:** هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل نتيجة عمله اليومي الذي يبذل فيه جهد، ويمثل مصدر لرفاهيته وقدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية يستطيع أن يوفرها، وبناء على ذلك يدرك عمال مؤسسة نفطال الإحساس بالعدالة والانصاف نوعاً ما في توزيع الأجر، ومصادقية وموضوعية وهيكل الأجور كونه لا يخضع للتحديث والذي يعمل على تحديد الأجور حسب الوظيفة واستناد للأقدمية والمؤهل العلمي وفقاً للاتفاقية الجماعية للقطاع واتباع هذه الأسس في بناء هيكل الأجور يعمل على تحقيق عدالة التوزيع للأجر، وأن الأجر ثابت يتغير حسب طبيعة المنصب الوظيفي بالمساواة بين العاملين من نفس المستوى الوظيفي والخبرة والمؤهلات العلمية في الأجر يعكس التوازن بين فئات مستويات الأجر داخل القطاع، ويشعرهم بالعدالة في الأجر بالرغم من الاختلاف والتفاوت في الراتب في قطاعات إقتصادية أخرى، وبالضرورة حتى لو أحس العامل بانخفاض الرواتب فإنه سيشعر بالعدالة طالما ذلك يسري على الجميع دون تمييز، وهذا يتوافق مع نظرية آدامز أنه حين يعتقد العامل أنه يحصل على أجر عادل فإن

ذلك من شأنه أن يخلق لديه إحساس بالعدالة وهذا يوافق رأي المبحوثين الموافقين أن الأجر متناسب مع الجهد والخبرة ومتساوي مع رواتب زملائهم بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,38 وأن الراتب لم يستفيدوا أغلبهم من الزيادة فيه بالرغم من غلاء المعيشة وكثرة المتطلبات والاحتياجات الخاصة وبذلك يسود ثقافة تنظيمية مؤدية نوعا ما إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الراتب للعامل في القطاع.

- عدالة توزيع المهام الوظيفية: المديرية العامة مسؤولة عن توزيع المهام الوظيفية وفقا لتعليمات التسيير المعمول بها في القطاع وعملية توزيع المهام موضوعية بالاعتماد على مبدأ تقسيم العمل الى مجموعة من الوظائف من حيث توسيع المهام والواجبات لكل عامل والمساواة بين العمال في عملية توزيع المهام والأعمال الموكلة وأن يتولى كل عامل أداء وظيفة محددة الذي يعكس التخصص الوظيفي في تقسيم العمل بحيث لا يتحمل أي عامل أداء أعباء وظيفية أكثر من عامل آخر رغم تساوي الرواتب، فكل عامل يؤدي مهامه الموكلة اليه وعلى أساسها يتلقى امتيازات بصفة موضوعية، حيث يمكن تقييم الوظائف من إعطاء مدى كفاءتهم وفي القيام بواجباتهم الوظيفية، ووسيلة للحكم على مدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية والحكم على سلوكه والتزامه أثناء العمل، وهو ما أشارت له النظريات الكلاسيكية التي تؤكد على تطبيق مبدأ تقسيم العمل (مبدأ توزيع المهام الوظيفية) والتخصص الوظيفي لزيادة الاختصاص وتجزئته إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل عامل التخصص في أداء وظيفة محددة، حيث يستهدف التخصص إتقان العمل والتأكد أن الجهود تركز على كافة أجزاء العمل، ويدرك عمال القطاع وجود عدالة في توزيع مختلف المهام والأدوار والواجبات ولا يوجد نوع من التهميش والتفضيل لشخص على آخر، وبالضرورة معاملة كل عامل إداري حسب رتبته الوظيفية أي تسند له مجموعة من المهام حسب رتبته الوظيفية وخبرته في العمل ومدى كفاءته وجدارته فيما يوكل إليه وهو يقتضي من المسؤول المباشر مراعاة تلك الفروق بين الرتب الوظيفية فبعض المهام التي هي من صلاحيات العاملين لا تسند لزملائهم العاملين الأقل رتبة وظيفية حتى لا يحرمون من أدائها بل تسند لهم أعمال وظيفية تتناسب حسب الرتبة الوظيفية مما يشعرهم بعدم وجود نوع من تداخل الصلاحيات فيما بينهم وأن عملية توزيع مهام وواجبات العمل تتم بطرق قانونية عادلة في تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع العاملين والعدالة في توزيع واجبات العمل بالاعتماد على مبدأ الكفاءة والامكانيات والقدرات التي يتمتع بها كل عامل وهذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص في المهام الوظيفية وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومدى التزام الموظف بالعمل، سيشكل دافعا له أيضا لكي يقوم بأعمال ليست من صميم عمله، فالمسؤولين يؤكّد وجود عدالة في اعتماد معايير ترتبط بمتطلبات العمل فيما يتعلق بالمسائل

الوظيفية في مؤسسة نفضال، وإثبات صلة المعيار المستخدم بواجبات العمل ومهامه، فالأنشطة والممارسات الوظيفية تكون بعيدة عن التمييز، والتغاضي عن الفروقات الفردية بين العاملين ووجوب معاملة الجميع بالتساوي، وهو ما يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن توزيع المهام الوظيفية متناسبة مع الرتبة الوظيفية والخبرة ومتساوي مع مهام زملائهم بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,35.

- **عدالة التدريب:** يمثل التدريب حاجة ضرورية للموظف يساعد على التكيف مع التغيرات ويركز المسؤولين في القطاع على التدريب لتجديد معارف العاملين وإكسابهم المهارة والكفاءة في العمل نظرا لاتصال التدريب بالمتطلبات التدريبية لعدد من الوظائف فهو يشترط مستويات معينة من التعليم والتدريب كمتطلبات ضرورية للعمل، ويدرك عمال القطاع أن المسؤولين يمنحون فرص عادلة في التدريب نوعا ما وتجنب قدر من التمييز بينهم، والتي تتسم بالعدل والانصاف والشفافية في الإعلان عنها من حيث إقتراح عدد من البرامج التدريبية وعقد دورات تدريبية حسب حاجة العامل بالخضوع لبرامج التدريب ودورات التكوين، حيث يتم الإعداد لبرامج التدريب بناء على ما تطلبه الاحتياجات التدريبية لكل عامل في القطاع، والتي يمكن لفريق المسؤولين الاستشاري المساهمة في وضعها وتنفيذها في دورات مهمة في مجالات وذلك بتوفير تعليم وتدريب خاص لجماعات العمل وبأساليب متنوعة في مؤسسة نفضال لمن يفتقدون إلى مهارات أساسية في العمل، وهذا ما أشارت له نظرية الإدارة العلمية التي أكدت مبادئها على تدريب العاملين وإكسابهم مهارة في الأداء الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلان بإيصال العامل الى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لأداء العمل، وبل إزالة الحركات الزائدة والمؤثرة على كفاءة العمل وضرورة تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، من أجل انجاز العمل بطريقة سهلة وصحيحة، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي أكدت على مبدأ تدريب العاملين على وظائف متخصصة الذي يمنحهم فرص التقدم في الوظيفة، والأساليب المستخدمة في برامج التدريب في القطاع تشعر العاملين بوجود العدالة وحصولهم على فرص منصفة في التدريب حسب ما يؤيده المبحوثين الموافقين بوجود عدالة في التدريب بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,25 يؤثر بالإيجاب على تقييمهم للعدالة في التدريب.

- **عدالة الحوافز:** الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير العامل وتدفعه لأداء العمل الموكل إليه عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة ويعمد المسؤولين في مؤسسة نفضال إلى تطبيق سياسة واضحة وعادلة لنظام الحوافز من خلال توفير امتيازات مادية ومعنوية للموظفين، ويدرك عمال القطاع أن هناك ترسيخ لمبدأ حصولهم جميعا على الحوافز وبناء على ذلك مراعاة الشفافية والموضوعية في منح الحوافز المادية وتوزيعها بعدالة نوعا ما وفق معايير عادلة

بناء على تطبيق مبدأ الجهد المبذول أي ربطها بمقدار مساهماتهم وانجازاتهم الفعلية ومعيار الأقدمية (الخبرة)، ومبدأ تكافؤ الفرص في المساواة بينهم في الاستفادة من الحوافز وتتناسب مع ما يقدمونه من عمل بالنسبة لزملائهم الموظفين وفق ما يؤيده المبحوثين الموافقين بمستوى موافقة متوسطة 3,23 وتمثل ذات قيمة بالنسبة لهم تعتبر دافعة لبذل الجهد بفعالية.

- **عدالة الترقية:** تمثل الترقية شغل العامل لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز تضمن حصول الموظف على فرصة ليرتقي إلى مناصب أعلى في السلم الوظيفي وحيث تتوفر فرص عادلة في الترقية وفق معيار الكفاءة مع ضرورة وجود حد أدنى من معيار الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية بمعنى أنه إذا توفر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة في مؤسسة نفضال وتتم الترقية كذلك على أساس الشهادات ويحقق قدر من الأولوية في الاستفادة من الترقية ويدرك عمال القطاع وجود عدالة في نظام الترقية الوظيفية لكنها لا ترقى لتطلعاتهم بشكل كبير حيث تعتمد على العلاقات الشخصية في منح فرص الترقية وهذا ناتج عن المقارنة الاجتماعية لوضعيتهم مع وضعية زملائهم المستفيدين من فرص الترقية فينتج عنه شعورهم بعدم تطبيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص في منح فرص الترقية الوظيفية في العمل المرتبط بالمحسوبية والمحاباة والمصالح والعلاقات الشخصية وفق ما يؤيده المبحوثين الموافقين أنه توجد عدالة في الترقية بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 2,95.

- **الرضا عن ظروف العمل الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية):** يدرك عمال مؤسسة نفضال أن توفر الخدمات الاجتماعية بمختلف أنواعها كانت في مستوى إهتماماتهم وميولهم تتناسب مع حاجاتهم تساهم في تحسين معيشتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العمل حيث تشعرهم نوعا ما بشكل جيد بالسعادة والرضا والارتياح والبقاء والأمان والاستقرار الوظيفي بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,62 لأن مثل هذه الامتيازات المادية تشبع جزء كبيرا من احتياجات العامل، مما يمكن العامل من توفير جزء من أجره وتحسين مستواه المعيشي، في سبيل الوصول إلى مردود أفضل تزيد من رضاهم الوظيفي، لتحرك دافعيتهم نحو مستوى كفيل بضمان الاستمرارية والمثابرة في العمل، وتنمي قدراتهم وتزيد مهاراتهم وترفع مستواهم النفسي والاجتماعي واشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وتحسين ظروف العمل الاجتماعية والمساهمة في علاج مختلف المشاكل المهنية، وطريقة توزيع الخدمات في القطاع موضوعية لا تسمح نوعا ما بالاعتبارات شخصية أو ذاتية حسب إجابات المبحوثين الموافقين بمستوى موافقة متوسط بمتوسط حسابي 3,33 الذي يشعرهم بالرضا عن نظام الخدمات الاجتماعية.

- **الرضا عن الحوافز:** إدراك عمال القطاع أن الامتيازات المقدمة المادية والمعنوية متناسبة بالشكل العادل يتوافق مع تمكينهم من إشباع الاحتياجات المادية والحاجات الضرورية والنفسية والاجتماعية في تحسين أحوال المعيشة وظروف العمل الأمر الذي يبعث على الارتياح في نفوسهم ويشجعهم على العمل والاستقرار والطمأنينة لإظهار مواهبهم وخبراتهم داخل العمل، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى دائما لأغراض ومكاسب قصد تحقيقها فالحوافز تلك الوسيلة التي تقدم الاشباع المرجو للحاجات الناقصة فالقطاع يتبنى في سياسته التسييرية أنظمة حوافز ملائمة يظهر جليا لها زيادة في الرضا الوظيفي فكلما كان مستوى الاشباع حاجات الفرد العامل في كلما ساهم ذلك في رضاه وساعده على اثارة دافعيته للإنجاز ويحسن بالرضا عن الحوافز المقدمة لهم بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,40 كونها نوعا ما موضوعية تشعرهم بالرضا الوظيفي.

- **الرضا عن الأجر:** يسعى عمال مؤسسة نفطال إلى تحقيق أجر يضمن لهم اشباع معين وبالنسبة لجانب الأجور النقدية هناك ملحقات الأجر العينية المالية يقدمها القطاع وتأخذ شكل (PRC) وهي مزايا الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال المتنوعة المكملة لأجر العمل (الهدايا، الرحلات، النقل) (علاوات استثنائية، الأجر الإضافي، علاوة الكفاءة والأقدمية، والمنح الخاصة ببعض المناسبات والمكافئات) والزيادة العامة في الأجور وإدراك العامل أن الأجر يكافئ مجهوداته ويراعي تطلعاته ويلبي حاجاته ومتطلباته وهذا يوافق نظرية هيرزبيرغ أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف في العمل مصدر الرضا الوظيفي، مما يثبت وأن الأجر كافي مقبول حسب ما يصرح به عمال القطاع ويتناسب مع نفقات تكلفة المعيشة حيث يفي بمستلزمات العمل نوعا ما وتأمين مختلف إحتياجاته الأساسية الأسرية والاجتماعية بشكل متوسط والمادية والفيسيولوجية والحاجة الى الأمن في الشعور بالأمان والاستقرار ويشبع الحاجات العليا في تحقيق الذات والاعتراف والتقدير، هذا ما أكد عليه ماسلو في سلم الحاجات الأساسية التي يحتاج الفرد لإشباعها فهو يرمز للمكانة الاجتماعية يعكس درجة تفوقه ونجاحه، وفي ذات السياق يوافق نظرية آدامز أن العامل حين يعتقد أنه يحصل على أجر عادل من شأنه أن يخلق لديه إحساس بالرضا وإدراكهم من خلال المقارنة لوضعيتهم مع وضعية زملائهم أن المخرجات تتناسب مع المدخلات وأنها تحقق لهم اشباع لحاجاتهم وطموحاتهم يحقق رضاهم عن الأجر الذي يتقاضاه يعزز من الرضا الوظيفي هذا يوافق رأي المبحوثين الموافقين أنهم راضيين عن الأجر بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,35 مما يشعر الموظف بالرضا عن الأجر.

- الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية: هي تلك الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها العامل والمتعلقة بالجوانب الفنية والاجرائية لأداء العمل، وعمال مؤسسة نפטال يعملون تحت ظروف جيدة يؤدون عملهم في أماكن مريحة ومتكيفة، والمسؤولين في القطاع يعملون على توفير ظروف ملائمة للعمل ولعل أبسطها الشروط المادية من حيث إعطاء الأولوية اللازمة لنظافة أماكن العمل من خلال التطهير المتواصل، التعقيم الدوري وإعادة التهيئة، فمكان العمل نظيف خاليا من الأوساخ فيه تحسين بالنظافة اليومية للقاعات والمكاتب حسب ما تم ملاحظته ميدانيا يجعل نفسية العامل مرتاحة ومتفتحة للعمل والاضاءة نوعا ما جيدة ملائمة في بعض الأقسام، الكاشف الضوئي، الانارة داخل القاعات، المكيفات، تهيئة المكاتب، التهوية في مكان العمل، ومطعم ونقل العمال وملائمة تصميم مكان عملهم لمهامهم ونشاطاتهم المهنية. وتحديد وقت مناسب للراحة لا يؤثر على سير العمل ويجدد نشاط العمل، وفيما يخص تعرض عمال القطاع للمخاطر أثناء تأدية مهامهم فالجوانب الفيزيائية فعالة لما لها من سياسات مانعة للأخطار لتوفر مكان العمل على تدشين معايير الأمان الوظيفي والسلامة المهنية على مستوى مصالح العمل في المؤسسة حيث يعمل المسؤولين على توعية العمال من أجل تقادي حوادث العمل من خلال تقديم دورات تكوينية عن طريق التكوين النوعي تسعى لتكوينهم وتدريبهم للحماية من الأخطار المهنية مهما كانت طبيعتها بتوفير وسائل الوقاية اللازمة في المحيط الصحي والتحسيس المستمر لمصادر الخطر في بيئة العمل واحترام الإجراءات الوقائية عن طريق ملصقات، إعلانات توعوية إضافة إلى التكوين المستمر، وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم، وأجهزة العمل من أجل الحفاظ على صحة العمال، وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة سواء عبر توفير نظم الصيانة، حيث ترتبط بعض المهام بالتعرض للمخاطر حسب نوع الوظيفة المكلف بها نظرا لطبيعة النشاط الممارس وهو توزيع المواد البترولية بالاستعانة بالالات والمعدات تتطلب الحذر والخبرة في استعمالها، تفرض عليهم إنجاز المهام بأقل الأضرار وفي محيط يشجع التعاون والمنفعة في العمل وبيئة العمل إيجابية مريحة مساعدة تشجع على السلوك الإيجابي، وتؤثر بالإيجاب على الحالة الجسدية والنفسية للعامل في تنمية الدافع وزيادة رغبته في بذل الجهد المطلوب في إتمام العمل وتساوده على السرعة في الإنتاج وتحسينه، وتقليل الأخطاء وتعمل على تخفيف ترك العمل، وتوفر اشباع جزء من احتياجات عمال مؤسسة نפטال وتساهم في بث الأمن والاطمئنان في مكان العمل وهذا يوافق رأي المبحوثين الموافقين أن ظروف العمل متوفرة بشكل جيد من حيث الإضاءة والتهوية ونظافة مكان العمل وتشعرهم بالرضا الوظيفي عن الظروف الفيزيائية للعمل بمتوسطات حسابية 3,22، 3,32 وهي تقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة.

- **الرضا عن توزيع مهام وواجبات الوظيفية:** يشعر عمال مؤسسة نفطال أن توزيع المهام الوظيفية موضوعي تركز على التمكين الوظيفي لتلك الواجبات أنها تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم وإستيعابها تكون مشجعة لهم على تولي مسئوليات ترضي تطلعاتهم وطموحاتهم الوظيفية وتركز على إحداث إثراء وظيفي والاحساس بالمسؤولية والانجاز ، فالاختصاصات الوظيفية الممنوحة لهم ضمن الهيكل التنظيمي وبطاقات الوصف الوظيفي تتيح لهم درجة من الحرية في العمل والابتكار والتغلب على مشكلات العمل، ويدركون أن عملهم في حد ذاته فيه إشباع لحاجاتهم إلى اثبات الذات وشعورهم بالانجازية وبأنهم شخص منتج وفعال، حيث يمكنه أن يقوم بالعديد من المهام ويشترك مع غيره من العاملين في إنجاز عدد من العمليات وهو يعكس التخصص في العمل، فدافعيتهم نحو العمل دافعية إيجابية يوافق نظرية مكلياند الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز لا بد من إثبات الذات وهذا ما أشارت له نظرية هيرزبيرغ فيما يخص العوامل الدافعة من ضمنها العمل ومسؤولياته بكونه يحقق إحتياجات الفرد نحو النمو الشخصي والقيمة المعنوية التي تؤدي إلى شعور العامل بالانجاز والتقدير. يوافق أفراد عينة البحث الموافقين أنهم يشعرون بالرضا عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية بمتوسط حسابي 3,20 بكونه من نوع العمل الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به تمكنه من أداء وظيفتهم بشكل مناسب ومحفز.

- **الرضا عن التدريب:** يخضع عمال مؤسسة نفطال لبرامج تعليمية وتكوينية تماشيا مع التغيرات التي تطرأ في العمل مما يجعل من منح فرص التدريب العادلة بمثابة حافز معنوي حيث أن تهيئة البرامج التدريبية لتجديد معارف العمال وإكسابهم المهارة والكفاءة في العمل وتكيفهم مع التدريب كحاجة ضرورية ساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم ورفع معنوياتهم وإمكانياتهم مما يشعرهم بأهميتهم، وزيادة تقدير الذات والثقة بالنفس متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم للعمل، وتحقيق الانسجام بينهم مما يزيد من ثقتهم في سياسة التدريب بالمؤسسة وتعزيز حالة الاستقرار الوظيفي ووفق ما يقره العاملين الموافقين أنهم يشعرون برضاهم الوظيفي عن نظام التدريب بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,10.

- الرضا عن عدالة الترقية الوظيفية: يدرك عمال مؤسسة نפטال أن الترقية الوظيفية ليس في مستوى تطلعاتهم رغم أنها تعبر عن تقدير مجهوداتهم وفي الوقت نفسه تحقق مركز اجتماعيا وهو ما يضمن إشباع الحاجات الفيزيولوجية فيما يخص الاشباع المادي والمعنوي لحاجاتهم لما تقدمه من امتيازات مادية ومعنوية كحافز إيجابي، ويترجم شعورهم أنهم غير راضيين عن أسس الترقية لاعتبارها غير موضوعية وعدم الأخذ بعين الاعتبار أقدمية العامل والكفاءة التي ينتج عنها استياء العمال ويتولد لديهم سلوك سلبي يؤثر على رضاهم الوظيفي على اعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة واتقان بهدف ترقيته وتحقيق مكانة اجتماعية أفضل، التي تؤثر سلبا على سلوك بقية العمال الناتج عن عدم الثقة بالسياسة المتبعة بالمؤسسة التي ينتج عنها انخفاض الروح المعنوية ويحقق لهم مستوى نسبي من الرضا الوظيفي بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 2,95.

مما سبق عرضه يتبين أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت لعدالة التوزيع دور إيجابي متوسط في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل حيث تساهم عدالة التوزيع بمؤشرات (عدالة الخدمات الاجتماعية، عدالة الأجر، عدالة توزيع المهام الوظيفية، عدالة التدريب، عدالة الحوافز، عدالة الترقية) ما نسبته 55,1% وبقيمة ($\beta=0.742$) في تقوية وزيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل بمؤشراته (الرضا عن الخدمات الاجتماعية، الرضا عن عدالة الحوافز، الرضا عن عدالة الأجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن التدريب، الرضا عن الترقية) ويتجلى ذلك في عدالة توزيع الخدمات الاجتماعية والحوافز والأجر والمهام الوظيفية وعدالة التدريب إلا أنه مزال يتدخل في عملية التوزيع بعض التحيز والعلاقات الشخصية والمحسوبية في نظام الخدمات الاجتماعية ووجود العشوائية في الترشيح للدورات التدريبية بالتحيز لعامل دون غيره من العمال كون الجهات الأقرب لمراكز القرار تتمتع بفرص تدريب فمن الواضح أن هناك فجوة واضحة في هذا المجال وتحكم الولاء بدرجة قرب العامل من المسؤولين والتمييز وعدم المساواة في توزيع الحوافز والمهام الوظيفية رغم أنها خاضعة لقوانين مشروعة تطبق بصورة عادلة الذي يعزى لتدخل التحيز والروابط الشخصية في الاستفادة بشكل فاعل من الحوافز ونقص تشجيع الكفاءات وعدم الاستفادة من تعويض الجهد الإضافي وشح وقلة الحوافز المادية المالية المتمثلة في الاستفادة من قروض وسلفيات بالنسبة لبعض عمال مؤسسة نפטال والطرق غير قانونية التي تشمل الممارسات المنافية للقواعد العقلانية التي تحكم سير التنظيم المتبعة بنظام الترقية الوظيفية مما أنتج عنه تعزيز رضاهم عن ظروف وشروط العمل بدرجة متوسطة في جانب نظام الرضا عن الخدمات الاجتماعية وتوزيع المهام الوظيفية والحوافز والتدريب والترقية الوظيفية.

- الفرضية الجزئية الثانية: لعدالة الإجراءات دور إيجابي في تحقيق الرضا عن سياسات العمل.

الأبعاد الأساسية لهذه الفرضية هي بعد عدالة الإجراءات بمؤشراته (إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية، القواعد والقوانين التنظيمية، سياسات الموارد البشرية) وبعد الرضا عن سياسات العمل بمؤشراته (الرضا عن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية، الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية، الرضا عن سياسات الموارد البشرية) وسيتم إختبار مؤشرات كل بعد على حده.

جدول رقم 36: يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور عدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية sig
الثابت	0.688	0.706	2.053	0.045	0.706	0.498	57.534	0.000
عدالة الإجراءات	0.778		7.585	0.000				

(المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss (v25)

من خلال الجدول يتضح وجود دور لعدالة الإجراءات في تحقيق الرضا عن سياسات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.706$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.498$) بلغت وتعني هذه القيمة أن عدالة الإجراءات تفسر ما نسبته 49,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الرضا عن سياسات العمل، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 50% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.706$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عدالة الإجراءات يؤدي إلى زيادة في تحقيق الرضا عن سياسات العمل بقيمة (0.706)، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (2.053، 57.543) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وهذا ما يحقق الفرضية الجزئية الثانية القائلة أن: "لعدالة الإجراءات دور إيجابي في تحقيق الرضا عن سياسات العمل".

- إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية: هي القواعد الرسمية للإجراءات التي تخص عملية إتخاذ القرارات الوظيفية الرسمية (تقييم الأداء، التدريب، الترقية، النقل) المتعلقة بوظيفة العامل في مؤسسة نפטال، تمثل المسلك الذي تم من خلاله الوصول الى مضمون القرار ونوعيته التي تؤدي للعدالة، ويطبق المسؤولين معايير محددة في إتخاذ قرارات توزيع مخرجات العمل وأن منظور عمال القطاع لعدالة القرار أنه يستند ويبني على موثوقية ودقة المعلومات الصحيحة الدقيقة المستخدمة في عملية إتخاذ القرار المتعلق بوظيفتهم باتباع المنهجية العلمية في جمع المعلومات عن جميع العاملين قبل إتخاذ القرارات الخاصة بهم وإعلامهم باللوائح والقوانين المطبقة داخل محيط العمل وإمكانية كل عامل من تقديم المعلومات التي تساهم في عملية إتخاذ القرار وآراء تثبت على أساس أن العمال تلقوا المعلومات كلها بهدف تقليص إحتمال الخطأ حتى يعلمون أن هناك أسس لاتخاذ القرار لأن ذلك يضمن للعامل شخصيا دقة واكتمال المعلومات التي تم جمعها في القطاع ويتم التعامل مع المعلومات بكل دقة وأمانة مما يؤدي إلى خلق نظرة شمولية وموضوعية لإدراكهم موضوعية ومصداقية وشفافية وعدالة القرار عليهم يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن إتخاذ القرار يجمع بمعلومات صحيحة بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,52 وعدم التحيز في تطبيق القرارات والموضوعية والمساواة والحياد والنزاهة في تطبيق سياسات وإجراءات على جميع عمال القطاع دون إستثناء وتمييز التي تفرض نوعا من إستقرار خصائص الإجراءات فيما يتعلق بتوزيع أي مخرجات وظيفية من ناحية الوقت وإستبعاد بعض أشكال المحسوبية، وأن الإجراءات لا تستهدف عاملين منهم دون غيرهم، أو تتوجه لخدم فئة دون أخرى، وإنما تشير في سياق نظامي عادل يضمن حقوقهم وعدم الانحياز أو الوقوع في الأخطاء التي تضر بحقوقهم وأدوارهم، يوافق نظرية نموذج علاقات السلطة في الجماعة التي تفترض إدراك الموظف لعدالة القرار يعتمد على حيادية صاحب السلطة بعدم التحيز في اتخاذ القرار والاعتماد على الحقائق، وقرارات التوزيع متسقة ثابتة في تطبيق القرارات الوظيفية نفس الأنظمة واللوائح والتعليمات في القانون الداخلي عند اتخاذ القرار الوظيفي، فمسوغات القرارات الإدارية معروفة ومعلنة لموظفي القطاع ولا تقوم على أسس انتقائية في التطبيق لوجود الرسمية والثبات في القواعد التنظيمية وهذا يعمل على تأمين حقوق العمال من خلال ما نص عليه قانون العمل من تحديد حقوق وواجبات العامل التي تحقق له الاستقرار والأمن الوظيفي، وتوجيه النشاط الإداري من خلال القوانين والأنظمة الرسمية المتبعة بالقطاع والنظام الداخلي ينظم الصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب والترقيات، فالإجراءات تهدف لتحقيق المصالح العامة للعاملين والمسؤولين في القطاع ولا تحقق مصالح شخصية، ويعاقب العاملون الذي يتبين تغليب لمصالحهم الشخصية على مصلحة العمل والتأكيد على عدم استغلال العلاقات الشخصية

وجهود الموظفين في سبيل تجاوز بعض الأنظمة وتحقيق إنجازات شخصية فهي تحقق التوزيعات العادلة هذا يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن اتخاذ القرار الوظيفية غير متحيزة وثابتة تطبق نفس قواعد النظام الداخلي وتحقق الصالح العام بمستوى موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية 3,27، 3,28، 3,32 فسياسة الإجراءات المتبعة في توزيع مخرجات العمل على عمال القطاع تتصف بالمرونة في القرارات الوظيفية التي تسمح بإبداء العامل رأيه لو كان مخالفا لقرار المسؤول وبيان أسباب إحتجائه للمستويات الإدارية العليا والسماح لهم بالمناقشة والاعتراض على القرارات التي تخصهم، وأخذ مطالبهم في الاعتبار عند إتخاذ القرارات الخاصة بهم، وفرصة رفع تظلماتهم من القرارات الإدارية التي تمخضت عن الإجراءات المتبعة وفحصها بعناية وعدالة وليكون هذا التغيير في القرار لصالح العاملين والمسؤولين في المؤسسة مما يمكن غير الراضين من تحقيق التقيؤض والانصاف وتبني إجراءات عادلة في المساءلة القانونية، وهذا ما أشارت له نظرية تفضيل التوزيع ليفنثال التي تنص أن تقييم العدالة في القرارات يستند على قاعدة الدقة في جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات والثبات وعدم التحيز والقابلية للتصحيح في حالة الخطأ لتغيير إجراءات التوزيع إذا إتضح عدم عدالتها، ومدى تطبيق إجراءات القرار المعايير الأخلاقية التي توافق بنود القانون الداخلي والعمل بالمبادئ والأخلاق العامة التي يعطيها العمال المعنيون قيمة بأداء العمل في الوقت المناسب وإتقان العمل وتقدير قيمته الذي يؤكد التمسك بالضوابط والمعايير الأخلاقية، من خلال مساعدتها في حماية مصالح الموظفين والالتزام بالقيم الأخلاقية داخل القطاع وتنسجم عملية التخصيص (التوزيع) مع الجهود التي يبذلها أغلب العاملين غالبا مع تدخل التمييز ومراعاة عدم المساواة أحيانا بين العاملين، وفضلا على ذلك اتخاذ القرارات الوظيفية تتيح للعاملين إمكانية اتخاذ القرارات الوظيفية متعلق بعملهم بتقويضهم جزء من الصلاحيات الممنوحة لهم في إطار العمل في القطاع والتعبير عن رأيهم في مناقشة بعض القرارات الوظيفية التي تكون لها أهمية بالنسبة لهم يساهم هذا بشكل ملحوظ تقبلهم لنتائج القرار المتخذ هذا حتى لو كان سلبيا فالصوت يمنحه قدر من التأثير والتحكم والسيطرة على العملية المتعلقة باتخاذ القرار حسب ما تؤيده نظرية رقابة العملية ثيوت والكر التي تفترض أن تحكم العامل في عملية اتخاذ القرار ويجعل القرارات تكون عادلة تسمح لهم بالتعبير عن رأيهم وتمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة كون وظيفة التعبير تعزز قيمة المشاركة الجماعية وفق ما تفترضه نظرية نموذج قيم الجماعة أنه إذا نظر أعضاء الجماعة للإجراء أنه عادل يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو المشاركة في عمليات الجماعة فانهم يعظمون من قيمة عضويتهم باعتبار وظيفة التعبير عن القيم تعزز قيم الانتماء إلى التنظيم، وهذا يمثل قدرتهم من تقديم معلومات مناسبة متعلقة بالقرار الى المسؤولين والتعبير عن رأيهم،

وتشجيع الاسهامات والمبادرات التي يقدمها العاملين ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالإجراءات وتبنيها بصورة عملية، فيما يخص القرارات التي يكلفون بها حيث تبلغ المتوسطات الحسابية لأفراد عينة البحث الموافقون أن القرارات الوظيفية تضمن لهم حق التظلم والطعن وأخلاقية ومنسجمة في إجراءاتها وتتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار، بمستوى موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية 3,23، 3,20، 3,10، 2,96 وهي تقع في مجال الموافقة المتوسطة لإدراكهم وجود عدالة في إجراءات اتخاذ القرارات.

- **سياسات الموارد البشرية:** سياسات الموارد البشرية تمثل قواعد ومبادئ توجيهية الرسمية المطبقة في اتخاذ القرارات حول الموارد البشرية، ويشعر عمال مؤسسة نפטال أن سياسات الموارد البشرية المطبقة فيما يتعلق بسياسة العقاب والانتقال الوظيفي والشكاوى ثابتة وواضحة وعادلة نوعا ما تؤسس على الاتساق في تطبيقها وتعزز العدالة وتعتمد على الموضوعية في الإجراءات وعدم التحيز بشكل متوسط بمتوسطات حسابية 3,21، 2,80، 2,97 وحسب توقعاتهم أن سياسة الشكاوى غير فعالة تشعر العاملين بالتقليل من القيمة وعدم الدعم وتحتاج لتعزيز لعدم تكثيف اللقاءات المستمرة وفتح مجال المبادرة وقنوات الاتصال بين جميع الموظفين وتجاهل شكاويهم وردود أفعالهم وأن توجهاتهم نحو سياسة الأداء فعالة عادلة ومنصفة وتعتمد على الكفاءة والفعالية في التقييم عادل ناتج عن مصداقية معايير التقييم المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة بمستوى موافقة مرتفعة 3,50 مما يؤكد أنها سياسات فعالة بشكل متوسط في دعم وبناء وخلق ثقافة إيجابية في مكان العمل بناء على معايير واضحة للسلوك يمكن أن تساعد في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والانصاف.

- **الرضا عن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية:** يدرك عمال مؤسسة نפטال بأن ما تتخذه الإدارة من إجراءات في مجال (الأجور، المكافآت، التدريب) والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرار في مكان العمل هي إجراءات عادلة تطبق معايير الموضوعية، كونها تستند الى الدقة والثبات، والشمولية على جميع عمال القطاع، وقابلة للتعديل أغلب المواقف وقادرة على إيصال المعنى الحقيقي لها ويسعى المسؤولين إلى تطبيق قواعد وسياسات العمل ثابتة على الكل دون تمييز أو تحيز بصورة تضمن عدالتها، فهي تسير ضمن سياق الأخلاق، وأن عملية التخصيص والتوزيع متسقة لمختلف العاملين، بالضرورة طبيعة الإجراءات المتبعة في العمل في المؤسسة رغم عدم انسجامها مع الجهود المبذولة لدى أغلب العاملين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تحقق العدالة في القرار الا أنه لم تؤثر في تخفيض رضا عمال القطاع عن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية حيث يبلغ المتوسط الحسابي للموظفين الذين يشعرون بالرضا عن سياسة اتخاذ القرار بكل نزاهة وشفافية 3,13 ويقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة مما يشعرهم بالطمأنينة وعدم الخوف

من إجراءاتها والرضا فهم على استعداد لقبول الإجراء وأكثر احتمال لتشكيل مواقف إيجابية وزيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرار وزيادة الثقة بين الإدارة والعمال كون الإجراءات العادلة وسيلة مهمة لإشاعة روح الجماعة بين عمال القطاع والمسؤولين، وأنهم شركاء مع المسؤولين في صناعة جزء من القرارات التي تخصهم، وشعورهم أن المدير متحلي بروح المسؤولية والعدالة والدقة في إتخاذ أي قرار واقامته قدر من العدالة يعتبر قد أقام شوط مهم من الاستثمار في محبة عماله وسيلقى ترحيب ورد فعل إيجابي لأنهم يحسون بالعدالة عن اتخاذ القرار بشكل متوسط ويتجلى ذلك في تفانيهم في العمل وابداعهم فيه، مما يساهم في شعورهم بدرجة من الرضا حال وجود إجراءات واضحة فيما يتصل باتخاذ القرارات.

- **الرضا عن سياسات الموارد البشرية:** دليل سياسات الموارد البشرية مرشد للعاملين في التعرف على سياسات وإجراءات مؤسسة نفضال يوضح ما لديهم من حقوق وما عليهم من واجبات والقواعد المطلوب الالتزام بها يتضمن إجراءات تنظيم شؤون عملهم ويساعد على فهم الإجراءات العامة وفي نفس الوقت يتعرف العاملون على سياسات العمل بما يتماشى مع رؤية وسياسة أهداف العمل في القطاع بما يضمن تحقيق العدالة والمساواة يدرك عمال القطاع رضاهم عن سياسة النقل الوظيفي بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,58 وشعورهم بالرضا عن سياسة تقييم الأداء وسياسة إتخاذ القرار وسياسة العقاب وسياسة نظام الشكاوى بمستويات موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية 3,15، 3,13، 03، 2,87 وإدراكهم أن السياسات تتميز بالمرونة بما يتلاءم مع طبيعة العمل وتحقق درجة من الثبات والوضوح مما يشعرهم بالثقة والارتياح في نفوسهم مما يعزز من الامتثال وتحسين العلاقات بين العاملين والمدير والرفع من كفاءة العمل.

- **الرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية:** يشعر عمال مؤسسة نفضال أنه تطبق قواعد وقوانين العمل بشكل ثابت وموضوعي بالمساواة في اتخاذ نفس إجراءات القرار الوظيفية بشكل يسير العمل ولا يعيقه في القطاع وتتبع درجة الرسمية على الكل دون تحيز وتمييز، تعكس شفافية وموضوعية مسؤولي المؤسسة في تنفيذ الإجراءات، وتطبيق الشفافية حيث تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح بصفة دورية ووجود تعليمات لحضور الاجتماعات واللقاءات وتوفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية وتطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دليل الإجراءات وتسمح بمناقشة إجراءاتها الإدارية وتوجيه النشاط الإداري للأعمال بكل مصلحة من خلال القوانين والأنظمة المتبعة بالقطاع وبالضرورة دليل لوائح العمل

وسياسات العمل يوضح القواعد المطلوبة التي تضمن إمتثال أعلى ومخالفة أقل فهي واضحة وعادلة تضمن تطبيق قواعد ثابتة تضمن عدالتها بعيد عن الإجراءات متحيزة غير واضحة والعشوائية التي تخفض المعنويات هذا يوافق رأي المبحوثين الموافقين أنهم راضيين عن القواعد والقوانين التنظيمية بمستوى موافقة متوسطة 3,25 وثقة عمال مؤسسة نفطال بقرارات المسؤول من حيث تناسبها مع القانون الداخلي حيث تسهم في زيادة الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

مما سبق عرضه يمكن القول إن الفرضية الثانية تحققت فعالة الإجراءات تحقق الرضا عن سياسات العمل وفق ما تؤكد قيمة معامل التحديد حيث تساهم بما نسبته 49,8% وبقيمة ($\beta=0.706$) في تحقيق رضاهم عن سياسات العمل ويظهر ذلك من خلال موضوعية إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية التي تستند للدقة والواقعية وفعالية سياسات الموارد البشرية مما يساهم في رضاهم عن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية وسياسات الموارد البشرية لموضوعية سياسة تقييم الأداء والالتزام بالعدالة والمساواة في سياسة العقاب والنقل الوظيفي والقواعد والقوانين التنظيمية رغم أنه لا تخلو من نقائص في تدخل التحيز والمركزية المفرطة (هرمية السلطة) والقرارات الانفرادية في سياسة اتخاذ القرار ولا تنسجم إجراءات القرار مع الجهود المبذولة والسلوك غير موضوعي في بعض المواقف في تطبيق قواعد وقوانين النظام الداخلي وعدم فعالية سياسات الموارد البشرية بالأخص سياسة الشكاوى لغياب التواصل المفتوح وتأخر تقديم الحلول التي تضر بمصلحة العمل يؤدي لرضاهم بشكل متوسط عن سياسات الموارد البشرية والقواعد والقوانين والتنظيمية وإجراءات اتخاذ القرار.

- الفرضية الجزئية الثالثة: لعدالة التعاملات دور إيجابي في تحسين الرضا عن علاقات العمل.

الأبعاد الأساسية لهذه الفرضية هي بعد عدالة التعاملات بمؤشرات (عدالة المعاملة الشخصية، عدالة المعلومات، الاهتمام بالعمال) وبعد الرضا عن علاقات العمل بمؤشرات (الرضا عن المعاملة الشخصية، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن الاشراف، الرضا عن الاتصال، الرضا عن علاقات الاجتماعية (بالزملاء، المدير، المسؤول). وسيتم إختبار مؤشرات كل بعد على حده

جدول رقم 37: يبين نتائج الانحدار الخطي البسيط لدور عدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل

المتغير المستقل	معامل الانحدار	Beta	قيمة t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى المعنوية sig
الثابت	2.468	0.352	5.149	0.000	0.352	0.124	8.179	0.006
عدالة التعاملات	0.382		2.860	0.006				

(المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss (v25)

من خلال الجدول نلاحظ وجود دور لعدالة التعاملات في تحسين الرضا عن علاقات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.330$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت (0.124) وتعني هذه القيمة أن عدالة التعاملات تفسر ما نسبته (12,4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الرضا عن علاقات العمل، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 88% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وكما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.352$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عدالة التعاملات يؤدي إلى زيادة في تحسين الرضا عن علاقات العمل بقيمة (0.352)، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.006 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، ويؤكد هذا الأمر قيمة t وقيمة F المحسوبتين والتي بلغت قيمتهما (5.149، 8.179) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وهذا ما يحقق الفرضية الجزئية الثالثة القائلة أن: "لعدالة التعاملات دور إيجابي في تحسين الرضا عن علاقات العمل".

- **عدالة المعاملة (الحساسية) الشخصية:** تمثل معتقدات العامل حول نزاهة وجوده المعاملة الشخصية التي يتلقاها من متخذي القرارات قبل وبعد اتخاذ القرار وعند الاستيضاح والتوضيح. والمناخ التنظيمي السائد في مؤسسة نفطال يسود فيه علاقات طيبة وبالضرورة صاحب السلطة (المدير) في القطاع يطبق قاعدة الاحترام في علاقات العمل فهو يلتزم بالمعاملة الكريمة المحترمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة العاملين فهو حساس لمشاعرهم والنزول عند رغبتهم ومراعاة كرامتهم والتعبير عن التقدير والامتنان لهم والتصرف على نحو محترم وتبجيلي ومشرف دون إهانة أو أي سلوك جاف، والامتناع عن أي وقاحة أو تهجم إجتاههم، ومراعاة الفروق بينهم في تعامله معهم دون تمييز والحد من الانتهازية وتجنب المحاباة والمحسوبية، وتعزيز العلاقات بين العاملين، وإدراك عمال مؤسسة نفطال أن المسؤولين (مسؤول مصلحة المستخدمين، مسؤول مصلحة الموارد البشرية، مسؤول الأمن والصحة البيئية) والادارة أصحاب القرار في العمل الذين شاركوا في وضع الإجراءات التي تحدد مخرجات العمل يلتزمون بأداب التعامل باحترام لمشاعرهم وحفاظ على مكانتهم وكرامتهم وبكل صدق ولباقة، بطريقة تعامل إنسانية لائقة منصفة دون تحيز تكفل حقوقهم وهذا يوافق ما عبرت عنه نظرية آدامز أن العامل يرغب في الحصول على معاملة محترمة، ويوافق نظرية التبادل الاجتماعي بلو التي أكدت على تطبيق قاعدة المعاملة بالمثل بين الجميع من مسؤولين وعاملين في علاقات التبادل الاجتماعي ونظرية التعامل لشان في التي تفترض التعامل بأدب واحترام وتؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة في التعامل، فالتعامل بلطف وبالود والصرافة يولد لدى العامل شعور أفضل تجاه نتائج قرارات كانت غير محبة إليهم، والمعاملة العادلة تسمح ببداية علاقة تبادل اجتماعي ذات نوعية عالية عن طريق مفاهيم الدعم التنظيمي ودعم المسؤولين التي تخلق مواقف وسلوكيات إيجابية ووظيفية من طرف العامل في تفاعله مع المسؤولين توصل معلومات مفيدة فيما يتعلق بمسائل الثقة والمساواة، وهذا التفاعل يسمح للعمال بالتأكد أن المسؤولين في القطاع يعتبرهم أشخاص مهمين حيث يبلغ المتوسط الحسابي للعاملين الموافقين أن المدير والمسؤولين يتعامل معهم بالاحترام والتقدير عند اتخاذ القرارات بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,78 و فضلا على ذلك حرص المدير والمسؤولين والإدارة عند اتخاذ القرارات على اللباقة والكياسة والمجاملة في التعامل أثناء مناقشة القرارات الوظيفية وتفاذي توجيه الانتقاد إلى العاملين أمام الآخرين سواء كانوا زملاء أو رؤوسين، كونهم يهتمون بمصالح العاملين وأفكارهم وجهودهم ومقترحاتهم وذلك في كل من كلامهم وسلوكياتهم، وألا تخرج أقوالهم، أفعالهم، سلوكياتهم وتفاعلاتهم عن المعايير الاجتماعية المعمول بها وتجنب أشكال التهكم التنظيمي في مدى إبتعادهم عن الفظاظ والغلظة وتفاذي الملاحظات المضرة بمراعاة عدم الاستخفاف والسخرية والاستهتار

بالعاملين وعدم التقليل من شأنهم بأي عبارات لفظية أو إيماءات، هذا يوافق ما تفترضه نظرية المدركات المرجعية المعدلة فولجر في تحقيق العدالة بناء على عنصر اللباقة والكياسة في التعامل حيث يبلغ المتوسط الحسابي للموظفين الموافقين أنه يتجنب المسؤولين الملاحظات المضرة والأسئلة غير اللائقة عند اتخاذ قرار وظيفي يخصصهم بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,65 فالسلوك اللبق يلتزم به في معاملة الموظفين في القطاع بطريقة مناسبة والتي تتماشى مع الموقف والظروف التي تجمع بين المسؤولين والمدير والإدارة والموظف.

- **عدالة المعلومات (التفسيرات والمحاسبة الاجتماعية) :** تحوط المسؤولين والمدير في مؤسسة نفطال لإعطاء قدر مناسب من المعلومات لا لبس فيها التي تفسر سبب تطبيق القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفة العاملين عند الاستفسار عنها كافية ودقيقة ومهمة تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي عمليات ومخرجات وظيفية توزع عليهم، ويدرك عمال مؤسسة نفطال ملائمة تلك المعلومات المفسرة وموضوعية تشعرهم بالعدالة وكفاية التفسيرات المقدمة نوعاً ما، حيث تم تقديم المعلومات من المسؤولين عبر وسائل إتصال مختلفة (الرسائل، المصقات، البريد الإلكتروني..) فالإتصال العادل القائم على عدالة التوزيع وتفسير المعلومات دون تمييز أو محاباة أو إتجاهات شخصية من شأنه أن يكسب الموارد البشرية في القطاع مهارة التواصل مع الآخرين، نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين وتشجيع روح المبادرة وهذا يوافق النظرية التقليدية للمدركات المرجعية فولجر التي توصي بتقديم التبرير والأسباب بشأن استخدام إجراءات معينة وعمال القطاع يبدون تسامحاً فيما يتعلق بالقرارات التي تكون في غير صالحهم، لما تقدم لهم تبريرات كافية عنها ومقنعة، وفي حال وجود معلومات غامضة هناك مجال لطلب التوضيح وقد يصل العاملين للمعلومات في الوقت المناسب حيث يقع على عائق كل عامل مسؤول الإطلاع على المعلومات من إدارة القطاع، ويدرك في نفس الوقت عمال القطاع وجود قصور في المعلومات بشكل متوسط كون في غالب الأحيان لا تحتوي الرسائل الواردة من مكتب الإدارة ومن المسؤولين على المعلومات الكاملة، حيث لا تصل جميع المعلومات الجديدة إلى جميع العاملين، وقد يفوت العامل فرصة لمزيد من التعليم والتدريب بسبب تأخير المعلومات، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث الموافقين أن المدير والمسؤول يشرح لهم أسباب اتخاذ القرار المتعلق بوظيفتهم بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,68، وبالضرورة المعلومات التي تعطي للعاملين من طرف المسؤولين والمدير في القطاع عند مناقشة القرارات التي تخص وظيفتهم في سياق التعامل والتفاعل والاتصال صادقة وواقعية ودقيقة وقدمت بطريقة مباشرة متفتحة وصريحة في الوقت المناسب، بأسلوب موثق ومؤكد تعكس مصداقية ووضوح سلطة متخذي القرارات

وتجنب إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوطة، حيث يدرك عمال القطاع أنه يراعي الأمانة في إستلام المعلومات دون زيادة أو نقصان وتوخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال والموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور، وهذا يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن المدير والمسؤولين يناقش معهم القرارات المتعلقة بوظيفتهم بالصدق والصراحة بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,68، فإعلام العامل ومشاركته في مناقشة القرارات التي تنفذ عليه يكون هو على دراية بعواقبها يشعره بالموضوعية وعدم التحيز ويغرس ويعزز من الثقة التنظيمية المتبادلة بين المدير والعاملين في إطار اجتماعي ثقافي يؤسس لخلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة مهنية يسودها الثقة والاعتراف المتبادل والتعاون والعدالة والمساواة يرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا للوصول إجابات الى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

- **الإهتمام بالعاملين:** يعمل المسؤولون على خلق مناخ إيجابي ملائم للعمل قائم على الاحترام والثقة والمصارحة فيما يتعلق بالإجراءات المتخذة والتي ترتبط بوظيفة كل عامل في مؤسسة نفضال، فقد تبين من خلال النتائج تعزيز العمل الجماعي من خلال التنسيق للعمل بروح الفريق بإشعارهم أن إدارة القطاع متعاونة معهم، وتعاون العامل مع زملائه ومشاركته أرائه بمهنية وموضوعية عادلة وتقديم المساعدة لهم حيثما أمكن ذلك لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل، والحرص على نشر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء العاملين في القطاع للمساعدة في الإرتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته وهذا يوافق طبعاً ما تفترضه نظرية ماري باركر فوليت أكدت على أهمية التنسيق والتعاون بين الأفراد وضرورة مشاركة الفرد في السلطة، وكما نلمس مدى تعزيز العلاقات الإنسانية والتواصل الشفهي المباشر وتجنب الانتقاد السلبي والتجريح والنقد المباشر للعاملين عند حدوث أخطاء منهم من أجل أن يكونوا حريصين على إنجاز العمل يوافق فعلاً لما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول التي توصي بالتعاون والعمل بروح الفريق ونظرية شستر برنارد أن التعاون أساس النجاح وضرورة الاتصال بين الأفراد في المنظمة، ولا بد من تحقيق التوازن بين أنشطة المنظمة والعاملين، ودور المدير في تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد العاملين ودور التنظيم غير الرسمي، هذا يدعم ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن المدير يشجع ثقافة التعاون والعلاقات الإنسانية بينهم بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,51، وبالضرورة فقد تبين إستغلال الاتجاهات الإيجابية في تنمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية على مستوى المصالح في المؤسسة المتمثلة في إستشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين والمسؤولين والاهتمام بالأساليب الإدارية

الحديثة في التعامل العادل مع العاملين وعدم التفرقة بينهم، وإظهار روح الصداقة في العمل، والاهتمام بالقيم المعنوية التي تحترم الإنسانية وتحاكي رغباتها من خلال مراعاة حاجاتهم الشخصية ورغباتهم وأهدافهم لتحقيق الممكن منها واشباعها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي وحرص الإدارة على الاهتمام بمصالحهم وحصولهم على حقوقهم الوظيفية وفتح آفاق التفاعل معهم والانفتاح إتجاههم، والاهتمام بالظروف الاجتماعية للعمال خارج المنظمة وتبادل الزيارات الاجتماعية وتشاركهم في مناسباتهم الاجتماعية والتقارب النفسي وتوفير قدر من الدعم التنظيمي للعمال ومعايشة هموم ومشكلات عمال القطاع، وهذا يعزز التوازن في عدالة التعامل، وأغلب عمال القطاع يحسون أن الإدارة والمدير والمسؤولين يوليهم إهتمام فهذا يشجعهم على الرغبة للاستمرار في مجال عملهم هذا يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أنه يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية بمستوى موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,13 بالضرورة يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من درجة قبول العامل لقيم وأهداف سياسة العمال وارتباطه بها وابداء رغبته بالاستمرار بعضويته لأن ذلك بمثابة التحفيز المعنوي لهم...

- **الرضا عن المعاملة الشخصية:** يدرك عمال مؤسسة نفطال باختلاف فئاتهم الوظيفية حرص المدير والمسؤولين المساواة في المعاملة وعدم التمييز والتحيز لعامل عن بقية العمال نتيجة لأي سبب غير العمل وتجنب الاضرار بمعنويات العمال ومراعاة الاختلافات فيما بينهم (العمر، الثقافة، المؤهل العلمي، الخبرة، البيئة الاجتماعية) في حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وطريقة تفكيرهم وتعاملاتهم لمنع حدوث سلوكيات سلبية وهو ما يترجم رضاهم عن معاملة المدير والمسؤولين لأنهم لا يحسون بالتفرقة الفردية والاهانة ويشعرون بالعدالة في المعاملة المبنية على الاحترام والتقدير والمسؤول يركز على حاجات التقدير والاحترام كمحرك لدوافع العاملين ومعاملتهم بمهارات إنسانية بناء على خبرته الذاتية والعملية، الذي يحسهم بمكانتهم وتشعرهم بأهميتهم وقيمة ما لديهم من إمكانيات للمساهمة في تحقيق أهداف العمل وفق ما تفترضه نظرية ماسلو أن الانسان بحاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام، والمعاملة الجيدة تكون وراء توجيه وبناء اتجاهات إيجابية نحو العمل وينمي الثقة بالمسؤولين وتحفز فيهم ثقافة التعاون وحب الانتماء والاندماج، وتؤدي عملية التبادل الاجتماعي العادلة إلى تقوية العلاقات الاجتماعية والتضامن وانسجام جماعة العمل بما يساعد في تجنب المشكلات التنظيمية، يوافق ما يؤيده المبحوثين الموافقين أنهم راضيين عن أسلوب المعاملة الشخصية للمسؤولين بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,77 فعدالة المعاملة ترفع الروح المعنوية لعمال مؤسسة نفطال وتحفزهم على العطاء الذي يضمن التوافق والتعاون في أداء وظائفهم.

- **الرضا عن الاشراف:** أسلوب الاشراف هو تلك الممارسات والسلوكيات التي ينتهجها المديرون إتجاه العاملين تحت اشرافهم والواردة ضمن الإجراءات المعتمدة لتنظيم وتسيير علاقات العمل داخل المنظمة، ويمثل وظيفة إدارية من قيادة وتنسيق وتوجيه وهو خاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل، وفي ذات السياق تؤكد النتائج أن نمط الإشراف ديمقراطي في مؤسسة نفضال الذي يتسم بالمعاملة الحسنة والمحترمة للمشرف إتجاه العاملين حيث تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الطيبة الجيدة بين المشرفين والعاملين على أساس الصداقة والانسجام والتفاهم معهم والاحترام المتبادل والمودة وتعزيز التفاهم والثقة المشتركة ورفع روحهم المعنوية ذلك بتنمية العلاقات الإنسانية المبنية على (الصدق، التواضع، الصبر) عن أخطائهم في جو من المسؤولية وحسن معاملتهم بتفهم وفق مبادئ إنسانية تخلو من الأساليب التسلطية وخلق جو من الثقة والتعاون بينهم، اعطائهم حقهم من التقدير مما يمكن من تنمية روح الجماعة ورفع معنوياتهم، والاهتمام بحقوقهم مع الإصرار على قيامهم بالعمل، يعزى ذلك لتمييز المشرفين في القطاع بوضوح الرؤيا واتباع منهجية عمل محددة، وذوي مهارات اجتماعية يمتلكون خبرات في العلاقات الإنسانية تمكنهم من استمالة العاملين والاندماج معهم والتعاون لإنجاز المهام، ومساعدتهم في حل مشكلات العمل بتقديم يد العون والأمانة المتعلقة بإعطاء معلومات في العمل، وفي مساهمهم المهني وعلاج سلبياتهم، والمشرف متفهم وحساس لمشاعرهم يفرز دائما الإيجابيات ويعالج نقاط الضعف في هدوء واتزان، ولا ينظر للموظفين كمجرد أفراد مكلفين بالعمل في القطاع، كونهم لهم اهتمامات خارج العمل (أسرية، صحية، تطلعية) وتتكامل هذه الاهتمامات بشكل مقبول حتى يتمكن العامل من القيام بالعمل، فالإشراف من العوامل الوقائية التي تصون العامل من مشاعر عدم الرضا التي تظهر في سلوكيات سلبية (كالتهاون، عدم الانضباط) هذا يوافق نظرية هيرزبيرغ، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث الموافقين أن المشرف يساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل 3,68 ويقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة وتشير النتائج أن تدعيم العلاقات الشخصية بين المشرف وعماله في المؤسسة والاهتمام بهم ومساعدتهم والعمل على إشباع حاجات الجماعة الذين يشرف عليهم ورفع روحهم المعنوية يحقق رضاهم عن نمط الاشراف وهو يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أنهم راضيين عن نمط الاشراف بمستوى موافقة متوسطة 3,40 رغم وجود سلبيات من طرف بعض مشرفي القطاع الذي لديه استعداد للتفاهم مع عماله باللجوء للسلطة الرسمية والأوامر ونقص الاهتمام الشخصي بهم.

- **الرضا عن الاتصال:** يدرك عمال مؤسسة نفضال أن الإتصال فعال يساعد على تكوين علاقات اجتماعية جيدة ويسهل التواصل مع زملائهم في العمل لإحساسهم بالعدالة في التعامل وتوفر أسلوب الحوار والتواصل والتبادل في المعلومات ومشاركة الخبرة والأفكار والأخبار والبيانات بين الإدارة والمسؤولين والعاملين وجعلها مألوفة بينهم مما يحسن من سير العمل وزيادة التعاون وتدعيم العلاقات الإنسانية وتكوين علاقات متينة ومترابطة هذا ما يجعلهم يشعرون بروح التواصل والرضا عن العمل فالإتصال يؤدي دور العوامل الوقائية التي تقي العامل من مشاعر عدم الرضا وتحميه من السخط الناجم عن مشاعر الاستياء وهذا بالمطابقة مع نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ حيث كلما غابت هذه العوامل ظهرت مشاعر الاستياء وعدم الرضا وظهورها يزيد التحفيز والرضا الوظيفي حيث يبلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الموافقين أن الاتصال يحسن العلاقات الاجتماعية بمستوى موافقة مرتفعة 3,67 وأنهم راضيين عن نظام الاتصال بمستوى موافقة مرتفعة 3,58 كون التفاعل الاجتماعي يضمن اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية عبر الاتصال الرسمي وغير الرسمي في القطاع وهذا يوافق نظرية ماسلو والدرفر في اشباع الحاجة الى التقدير والانتماء والاحترام وتحقيق الذات مما يسهم في رضاهم عن الاتصال.

- **الرضا عن جماعة العمل:** الجماعة صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالقبول الاجتماعي وبالانتماء إلى جماعة معينة، الذي يحمل نوع من الارتباط كالمادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة، يدرك عمال مؤسسة نفضال بأنهم جزء من الانتماء التنظيمي لجماعة العمل تمثل مصدر تبادل المنافع، وأعضاء في جماعة متماسكة بمثابة أسرة متعاونة تتصف بصفات روح الأخوة وروح الفريق تسهم في خلق جو من التالف والمحبة والتعاون وعدم العزلة والقلق والاحساس بالاغتراب تزيد من شعورهم بالأمن والحرية والانتماء والبهجة والسرور والتقدير والأمن مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم، هذا يتوافق مع نظرية مكلياند في الحاجة للانتماء والتي تمثل رغبة العامل للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، حيث يبلغ المتوسط الحسابي لعينة البحث الموافقين أنهم يشعرون بالانتماء لجماعة العمل 3,78 ويقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة إذ تكون هناك إتصالات متبادلة تحقق لهم الحاجات الاجتماعية، مما يدعم بناء علاقات متفاعلة ومتماسكة، حسن الاتصال والتوافق والتفاعل الإيجابي مع جماعة العمل.

- الرضا عن علاقات العمل الاجتماعية (الرضا عن العلاقة بالزملاء، الرضا عن العلاقة مع المدير والمسؤولين والإدارة): علاقة العامل طيبة وحسنة مع زملاء العمل في مؤسسة نفطال محفزة على العمل تعبر عن تبادل العاملين المجاملات الاجتماعية مع بعضهم البعض داخل نطاق العمل والتفاهم المتبادل والمودة، نتيجة التفاعل الاجتماعي الذي ينتج تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم) وتمكن العامل من سهولة التعامل والاندماج مع زملاء العمل، والتوافق والانسجام بينهم، ومدى تشجيع الزملاء بما يدفعه إلى الاجتهاد والتقدم في العمل، يسهم ذلك بتوليد شعور بالترايط والتضامن والألفة هذا يولد لدى العامل القناعة والقبول والرغبة في العمل مع الزملاء، والعمل يشعر العامل بالرضا في القطاع لأنه يشعر أنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين ومصادقتهم والاتصال بهم فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ويشبع لديهم الحاجات الاجتماعية كال تقدير والاحترام يوافق نظرية ماسلو وهي بذلك المفجر لطاقت الفرد الكامنة في مجال العمل من بينها الحاجة إلى التفاهم الاجتماعي وإلى معاملة الزملاء كأصدقاء متحابين، وعمال القطاع يتواجدون في بيئة يرتاحون لها ومع زملاء في العمل يستطيعون التفاهم معهم فهذا سيرضي عملهم هذا يوافق ما عبر عنه المبحوثين الموافقين أن علاقتهم مع زملائهم قائمة على الاحترام والود بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,98، وأكدت النتائج أن هناك تعاون ودعم ومساندة بين العاملين في القطاع للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم ويشاركون في حل المشكلات وتبادل الخبرات، يعزى إلى التعاون الجماعي المتبادل بينهم نتيجة العمل مع بعضهم مما يولد لديهم روح الفريق والعدالة في التعامل، فهناك تعاون على أساس التشابه في الوظائف في انجاز مهام متشابهة من نفس المسؤوليات، والتعاون من النوع الثاني ناتج عن روح المبادرة التي يتمتع بها العمال بإسهامهم في التعاون لإنجاز أعمال إضافية ليست من مهامهم وليست من نفس الاختصاص وهو التعاون القائم على أساس الاختلاف في المهام وإزدياد تقسيم العمل، تعتبر كسلوك التضامن العضوي يسلكه العامل تعبيراً عن علاقته مع جماعة العمل التي تسلك نفس السلوك اتجاهاً وهي المساعدة أثناء الحاجة، هي الفكرة السوسيولوجية الذي تحدث عنها إميل دور كايم فالعامل الراضي بمقدوره المبادرة بأعمال ليست من إختصاصه ولا تشبه وظائفه المعتاد عليها والبيئة التنظيمية يسودها علاقات إنسانية مبنية على الثقة والتفاهم والتعاون والانسجام كفريق واحد تتيح إشاعة روح العلاقات الإيجابية حيث يبلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الموافقين أنهم يتلقون مساعدة من الزملاء عندما تواجههم مشاكل في العمل بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,86، بالضرورة العلاقة طيبة حسنة بين العاملين مع المدير والمسؤولين والإدارة في العمل أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل وحسن أخلاقهم التي تجمع بين السماحة والحزم والعدالة في المعاملة والمودة والاتصال والتفاعل الاجتماعي

وتحقيق الانسجام والثقة المتبادلة والعمل الجماعي وروح التعاون والمساندة الذي يعمل على رفع الروح المعنوية بينهم لتبديد الجهود وضمان انجاز المهام بكفاءة، وتشجيع إقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين والإدارة وتسهيل الاتصال ومراعاة الإدارة حاجات العمال، والتي تؤدي الى تطافر الجهود، وهذا التقدير من المسؤولين يمثل حوافز معنوية هامة وراحة نفسية في مكان العمل حيث يبلغ المتوسط الحسابي للمبحوثين الموافقين أن علاقتهم مع المدير والمسؤولين والإدارة قائمة على الاحترام بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,87 وبقدر ما ينعكس ذلك على شعور العامل بالأهمية وتعلقه بالعمل الذي يشغله، والعلاقات الحسنة لعمال مؤسسة نفطال مع المسؤولين من جهة هي مؤشر لرضا العمال عن علاقات العمل الاجتماعية حيث يقدر المتوسط لعينة البحث الموافقين أنهم راضيين عن علاقات العمل الاجتماعية بالمدير، الإدارة، المسؤولين والزملاء في العمل بمستوى موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,85 ورضاهم يؤدي إلى الاستقرار والاتجاه الإيجابي للموظف عن عمله وزملائه ومسؤوليه.

مما سبق عرضه يتبين أن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت فعدالة التعاملات بمؤشراتها (عدالة المعاملة الشخصية، عدالة المعلومات، الاهتمام بالموظفين) تساهم بما نسبته 12,4% وبقيمة ($\beta=0.352$) في تحسين الرضا عن علاقات العمل بمؤشرات (الرضا عن المعاملة الشخصية، الرضا عن نمط الاتصال، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن علاقات الاجتماعية، الرضا عن نظام الاشراف) والذي يظهر تلك المساهمة من خلال المعاملة الشخصية العادلة واللباقة في مناقشة واتخاذ القرار الوظيفي الخاص بوظيفة موظفي القطاع والصدق والصراحة والاخلاص والشفافية في القرارات وعدالة في المعلومات بتقديم التبريرات والمحاسبة الاجتماعية للقرارات الوظيفية والاهتمام بالعمال بتعزيز العمل الجماعي وإرساء ثقافة العلاقات الإنسانية ومراعاة النواحي الإيجابية النفسية والاجتماعية في التعاملات مما يكون له دور إيجابي في تحسين رضاهم عن علاقات العمل بالرضا عن المعاملة الشخصية ونمط الاتصال والاشراف والعلاقات الاجتماعية في العمل.

- الفرضية الرئيسية: للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

جدول رقم 38: يبين نتائج الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين

الرضا الوظيفي								الأبعاد المستقلة
معامل التحديد R ²	معنوية النموذج		الترتيب	مستوى المعنوية sig	قيمة الاختبار T	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار B	
	قيمة فيشر F	مستوى المعنوية sig						
0.62	0.000	29.916	/	0.03	2.240	/	0.689	الحد الثابت β ₀
			02	0.04	2.124	0,472	0.248	عدالة التوزيع
			01	0.003	3.140	0,534	0.367	عدالة الإجراءات
			03	0.04	2.113	0,384	0.216	عدالة التعاملات

(المصدر: بالاعتماد على برنامج (spss (v25)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R square) بلغت 0.62، وتعني هذه القيمة أن الأبعاد المستقلة لمتغير العدالة التنظيمية معا (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، تفسر ما نسبته 62% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 38% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في الجدول، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) معنوية تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغ مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد عدالة الإجراءات جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين حيث بلغ حجم التأثير 0.367، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند نسبة خطأ 0.05، ويعني ذلك أنه كلما زادت عدالة الإجراءات المتخذة كلما زاد الرضا الوظيفي عند الموظفين بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، وساهم ذلك في تحسين الرضا الوظيفي بمقدار 0.367 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى، وفي المرتبة الثانية من حيث التأثير على الرضا الوظيفي يأتي بعد عدالة التوزيع بتأثير مقداره 0.248، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند نسبة 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة له بـ 0.04، أي أنه كلما زادت عدالة التوزيع كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، وساهم ذلك في تحسين الرضا الوظيفي بمقدار 0.248 درجة، وذلك في ظل ثبات تأثير باقي الأبعاد المستقلة الأخرى، أما في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين جاء بعد عدالة التعاملات بتأثير مقداره 0.216، وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند نسبة 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة له بـ 0.04، أي أنه كلما زادت عدالة التعاملات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، وساهم ذلك في تحسين الرضا الوظيفي بمقدار 0.216 درجة، وبهذا نستنتج أن الأبعاد المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

وبناء على ذلك نقبل الفرضية الرئيسة التي مفادها: للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال.

ومن هذا المنطلق نفسر ذلك أن أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، ويمثل بعد عدالة الإجراءات الأكثر مساهمة في تعزيز رضا موظفي القطاع وهذا يعني أن العاملين يتأثرون أساساً بالقرارات الموضوعية التي تظهر في سلوكهم وتصورهم ويزداد إدراكهم للإجراءات كونهم يؤمنون بعدالة الإجراءات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات ويعتقدون أنفسهم جزء من هذه العملية وتوفر الشفافية في الممارسات الإدارية وتطبيق ممارسات الإدارة التشاركية وضمان الإجراءات المطورة داخلياً تتماشى مع ثقافة المنظمة، والإستخدام المتسق وغير المتحيز لسياسات الموارد البشرية والإجراءات في تحديد النتائج، وأن إرساء قواعد عدالة الإجراءات في مؤسسة نفضال بمثابة إستقرار مبدئياً لها ذلك أن إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية التي تقوم بها إدارة القطاع في تحديد المخرجات تتم وفق معايير عادلة تتسم بالعدالة فهي تساوي بين العاملين، بالرغم من الفروقات الفردية بما يؤدي لزيادة الثقة في السياسات المتبعة ولها أثر مباشر في شعور العامل بأهميته وعدم تهميشه من طرف المسؤولين في القطاع، كما أنها تجعل العاملين يدركون عدالة القرارات، وأن القرارات الأساسية التي تتخذها سلطات القطاع يؤثر بقوة أكبر من سلوكهم الاجتماعي وأن أهم ما تمخض عن تحقيق عدالة الإجراءات هو تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين إضافة الى التأثير الإيجابي عن ردود فعل العاملين السلوكية والشعورية والالتزام التنظيمي والثقة بالمسؤولين والتفاني في العمل والانجاز، وعمال القطاع يهتمون بالانصاف كقاعدة أخلاقية بدافع المصلحة الذاتية أي تعظيم نتائجهم وتلبية إحتياجات السيطرة، بدافع الاهتمامات العلائقية أي توطيد علاقات التبادل القائمة على الثقة خاصة

مع المسؤولين الذين لديهم سلطة عليهم، وتلبية حاجتهم إلى الانتماء وهذا كله يصب في الرضا الوظيفي، إلا أن هناك ممارسات تنظيمية تعتبر معوقا أساسيا مثل عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار لوجود المركزية في القرارات التي من شأنها أن تجعل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات والسبب أن العامل لا يتمتع بتمكين الصوت في صنع القرار والتحكم في القرار بشكل كبير ويتم اتخاذ القرار على المستوى الأعلى والانتقال للأسفل كأوامر لكن يشهد العاملون وجود إجراءات واضحة وغير متحيزة ومتسقة والأمر الذي يدل على عدالة الإجراءات تؤدي دورا رئيسيا في إدراك العامل للرضا الوظيفي. وبالنسبة لجانب عدالة التوزيع فهي مؤشر مهم في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الذي يعزى لإدراكهم للعدالة في توزيع المخرجات بتطبيق قاعدة المساواة في توزيع الحوافز ومختلف الامتيازات المادية حيث تؤثر وتعزز مكافأة الموظفين القائمة على الأداء والانجاز والخبرة على توليد الحاجة الى التقدير والاحترام لأنها تحافظ على الوعي بالتقدير والتوزيع العادل للمهام الوظيفية بناء على نظام التقييم الوظيفي وعدالة الأجور الذي يحصلون عليه يتناسب مع المستوى المعيشي وعبء العمل والجهد المبذول، وتطبيق مبدأ النوعية في توزيع الخدمات الاجتماعية يعزز من المشاعر الإيجابية للرضا الوظيفي ذلك أن عدالة التوزيع تساهم في زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين والمسؤولين والإدارة وهذا يطمئن العامل ويحسن بالراحة النفسية ويدرك حينها أن حقوقه محفوظة والحد من التجاوزات التي تمس بحقوقهم، ويضفي لنفسية العامل الشعور بالاطمئنان وعدم الخوف وتحسين مستوى رضاه الوظيفي. وكما تساهم عدالة التعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي ويتجلى في عدالة أساليب المعاملة العادلة وحسن التصرف التي تنتهجها الإدارة والمسؤولين والمدير في الحكم على مخرجاتهم الوظيفية ونتائج جهودهم مع ما كان العامل يتوقعه، والتفاعل الإيجابي والبناء بين الموظف والمسؤولين (الإدارة، المدير) من مختلف المستويات الإدارية على مستوى مصالح المؤسسة، وبناء على ذلك المعاملة الجيدة الحسنة اللائقة تزيد من قوة وجود العلاقات الاجتماعية بين العامل والمسؤولين لوجود لوجود الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضي على المشاكل التي تواجه العاملين، والعمل على تعزيز وتطوير العلاقات الشخصية القائمة بين العاملين والمسؤولين من خلال أن تبقى الإدارة على مسافة واحدة في التعامل مع الموظفين والابتعاد عن المحاباة، المحسوبية، المركز الوظيفي، وما ينتج عن ذلك من تحسين أدائه وإنتاجيته من خلال تجديد الثقة بالمنظمة وزيادة روابط الاتصال داخل القطاع سواء الأفقي أو العمودي، كل هذا يعود بالنفع على القطاع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليه، فكلما كانت قوة العلاقات التي تربط المدير بعماله في القطاع قوية ويسودها الاحترام المتبادل والمصادقية وقائمة على

أساس ديمقراطي وكلما زادت درجة الإحترام بين المسؤولين والعاملين وكان دورها إيجابياً في تحسين نفسية العامل وشعورهم بالإنسانية والرضا عن المعاملة للمسؤولين وزادت ثقة العامل وشعوره بالسعادة ورفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية وبالتالي يميل العاملون إلى سلوكيات ومواقف إيجابية ترفع روحهم المعنوية الأمر الذي يدفع للشعور الرضا الوظيفي، ويتمتع المسؤولون بمقومات الاهتمام بالموارد البشرية المجسدة في ضمان حقوقهم والاستفادة من الصلاحيات المختلفة دون تمييز هذا ما يضمن السير الصحيح للعمل، والصدق والشفافية في مناقشة القرارات الوظيفية، وإصرار مدير على توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وحاجاتهم في قراراتهم ونتائج هذه القرارات ومنحهم الثقة أثناء تبادل الحديث معهم، وفتح قنوات الاتصال الجيد بين المسؤول والعمال من حيث تقديم توضيحات اللازمة حول القرارات المتخذة الى جانب إصرار المسؤول على وصول التعليمات للمعنيين بتنفيذها في الوقت المناسب، ويعمل العاملون على تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل وتأخير الأمر الذي يعمل على تقوية الروابط بينهم يزرع داخل العاملين نوع من الرضا ونشر روح الطمأنينة ويعزز شعوره بالاستقرار والأمان ولا يفكر في ترك العمل في القطاع والبحث عن عمل أفضل، ما يؤدي إلى إمتلاكهم توجهات إيجابية في عملهم، وعمال القطاع يكتسبون الرضا من مصادر أخرى بما في ذلك الطريقة التي يتم بها تطوير السياسات ومستوى التواصل والمشاركة، ويستمدون الرضا على الأقل من التفاعل الإيجابي الفعال مثل التواصل الجيد مع المسؤولين، التعاملات الجيدة، الاهتمام) ومن الإجراءات (فرص التعبير عن الرأي، المشاركة في القرار، التغذية الراجعة في الوقت المناسب، كيفية وضع الإجراءات والسياسات في القطاع) هذا يتوافق مع أشار له فيكتور فروم في نظريته التوقع أن الرضا الوظيفي للأفراد يرتبط ارتباطاً مباشراً بالقدر الذي توفره لهم وظائفهم بنتائج مجزية مثل الأجور، وتنوع التحفيز، والنظر من قبل معاملة المشرف عليهم، وفرص الترقية، والتفاعل مع زملاء العمل وفرص التأثير على القرارات التي ستؤثر بشكل مباشر على التواصل بين العاملين فتتحقق أبعاد العدالة التنظيمية وجعلها مجسدة بشكل واضح في جانب إجراءات التوزيع والعدالة في المعاملة وعدالة الإجراءات سيؤدي دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

- نظرية العدالة والمساواة آدامز (Adams, 1963): تتفق نتائج الدراسة مع افتراضات نظرية آدامز التي تفترض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل اليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها، تؤكد هذه النظرية على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية حيث تفترض أن الدرجة التي يشعر بها العامل بعدالة ما يحصل عليه من حوافز بناء على عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا الوظيفي، ركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، وأساليب حل مشكلة عدم المساواة التي يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب، الاستقالة، الإحساس بعدم العدالة، انخفاض الأداء....ومن هذا المنطلق يمكن اسقاط ذلك على جانب عدالة التوزيع بمؤشراتها (جوانب الحوافز والمكافآت والأجور والمهام الوظيفية والخدمات الاجتماعية والترقية الوظيفية والتدريب) والاعتماد عليها في تفسير الشعور بالرضا الوظيفي لدى عمال القطاع، والذي يعزى إلى الشعور بعدالة التوزيع كون عمال القطاع في حالة من المقارنات الاجتماعية حيث يقيس كل موظف درجة العدالة بالمقارنة النسبية للجهود التي يبذلها في عمله ممثلة في معدل المدخلات في جميع ما يضعه داخل العمل (عبء العمل، ساعات العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته، مهاراته، خبراته، العمر، المهارة، الذكاء، مستوى التعليم) ومقارنته مع العوائد التي يحصل عليها ممثلة في محصلة المخرجات التي يمنحها له القطاع من (الأجر، الحوافز المادية، الترقية، الأرباح الموزعة، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، الاعتراف، الامتيازات...) ومنها أن العاملين يقيمون العدالة أي تقييم مدى عدالة كمية المخرجات (العوائد) التي يحصلون عليها من خلال حسابهم لنسبة مدخلاتهم (المساهمات والجهود المبذولة)، ومقارنة تلك النسبة مع معدل مدخلات ومخرجات الشخص المرجعي أو الأشخاص الآخرين من أمثالهم من زملائهم العاملين في نفس مستواهم الوظيفي في الوظائف المشابهة في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا في القطاع أو ما يعرف بالعدالة الداخلية، وينجم عن هذه نتيجة هذه المقارنة إحساس لدى عمال القطاع بالعدالة في التوزيع للمخرجات المتعلقة بالأجر والترقية والحوافز ويتولد عنه الإدراك بوجود عدالة فحسب نتائج الدراسة من خلال شعورهم بمستوى متوسط من الإحساس بالعدالة التوزيعية الذي يدل أن المدخلات تناسب نوعا ما المخرجات وتتضح المعادلة أن العائد يساوي جهودهم التي يبذلونها بشكل متوسط نوعا ما ونتيجته شعورهم بالرضا الوظيفي بشكل متوسط، فكلما أدرك عمال

القطاع الشعور بالعدالة يزيد مستوى شعورهم الرضا الوظيفي، من جانب آخر وقد تظهر مؤشرات عدم العدالة لدى الأغلبية من عمال مؤسسة نפטال ليس بشكل كبير تتضح من التحليل الإمبريقي لنتائج المقابلات المفتوحة أن البعض منهم ينزعون لتحفيز حدة التفاوت ويتصارعون من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة أي متساوية مع محصلة مخرجاتهم ومع زملائهم العاملين والشعور بالتوتر وعدم الارتياح يظهر من الأدلاء حسب نتائج الدراسة حصولهم على راتب أقل من الجهد المبذول و وأن الجهد المبذول ليس مساويا للعائد المتحصل عليه وقلة الحوافز ولا توجد عدالة في توزيع فرص الترقية وقد يطالبون بتعديل نظام الحوافز والأجر الأساسي الذي يكون أقل من الجهد المبذول، ومحاولة تقليل الجهود المبذولة، وإيجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة توازن بين الجهد والعوائد، في محاولة لخلق حالة من المساواة والعدالة. ويتضح أن نظرية العدالة لآدامز تفسر في بعد عدالة التعاملات فيما يتعلق بمقارنة طريقة تعامل المسؤولين بينهم وبين زملائهم فعمال القطاع حسب نتائج الدراسة يدركون أنهم يتلقون معاملة عادلة بالمقارنة مع زملائهم العاملين في العمل ومما يعزز شعورهم بالعدالة والرضا الوظيفي.

- **نظرية التبادل الاجتماعي بلو:** تتفق نتائج الدراسة مع نتائج نظرية بلو توضح أن العدالة التنظيمية هي العدالة المتصورة للتبادلات التي تجري في المؤسسة سواء كانت اجتماعية، إقتصادية، من خلال نتائج الدراسة بالنسبة لبعد عدالة التعاملات يتضح أن عمال القطاع يسعون الى الرضا الوظيفي من التبادل في علاقات التفاعل الاجتماعي مع المسؤولين كونه تبادل مادي ومعنوي ويظهر طبيعته نوع من التبادل المعنوي وهو محاولة جادة للوصول الى نموذج للالتزامات المتبادلة بين المسؤولين (المدير، الإدارة، المشرفين) والعاملين في القطاع الذين يقيمون علاقات تبادل إجتماعية ويستثمرون فيها باعتبارها مفيدة للطرفين، تركز على قواعد المعاملة بالمثل وتستند على عامل الثقة بمعنى أن كلا الطرفين (العامل والمؤسسة) يتحملان التزاماتهما على المدى الطويل، حيث يبدأ التبادل مع طرف واحد (المسؤولين) يعطي منفعة لآخر (العاملين) وفي ذات الاتجاه فالمسؤولين (المدير، الإدارة، المشرفين) يعملون على تنفيذ الالتزامات المادية والسيكولوجية تجاه العامل بتقديم خدمات لعمال مؤسسة نפטال بالالتزام بالمعاملة العادلة تظهر في التزام أخلاقي ومعنوي (الاحترام، اللباقة) لينتقل ذلك لحدوث سلسلة من التبادلات المفيدة وما يولد خلق مشاعر الالتزام بين الطرفين (عامل/ مسؤول) الأمر الذي يؤدي بعمال القطاع إلى رد الجميل للمسؤولين من خلال ممارسة مختلف أشكال السلوكيات البناءة من خلال الالتزام بإعادتها التي تظهر من

خلال تعاونهم وولائهم وسلوكهم محكوم بقاعدة المعاملة بالمثل هو المبدأ الأساسي للعلاقات الإنسانية بأن مسؤولي القطاع سيعتني بهم والعاملين سيهتمون وتعتبر هذه الالتزامات هامة كونها تحمل رسالة هامة من المسؤولين لعمال القطاع بخصوص احترام إنسانيتهم، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية وبالتالي يعتبر كفيل بإدراكهم للعدالة التنظيمية في جانب التعاملات، وفي إدراك عدالة التوزيع في عمليات التبادل الاجتماعي وعمال القطاع في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعلاقات التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين (عامل/ المسؤولين) هي علاقة أخذ وعطاء متبادل، وتعتبر الثقة بين الطرفين متغير وسيط لتلك العلاقة، وعمال القطاع يحصلون على فوائد من المسؤولين تشمل المخرجات (وهي الامتيازات التي يحصل عليها في التبادل الاجتماعي تتمثل في النفود، المكافآت، زيادة السلطة، تحسن المركز الاجتماعي، المدح والتقدير، مهام العمل)، مقابل التزامات وهي جهودهم التي يتم تقديمها للمسؤولين والتي تشمل المدخلات وهي (الصفات التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد، الدافع) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وتشمل التزامات مسؤولي القطاع بالتوزيع العادل للمخرجات التي تعتبر الطريقة التي من خلالها تقييم عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل، وإدراك العامل عدم العدالة ناتج عن نقص أو افراط في المكافآت، فنظرية التبادل تفسر العدالة كمقابل لقيام العاملين بأعباء العمل وأدائهم لواجباتهم، وقد تكون المقارنة الاجتماعية التي يقوم بها العامل سببا في شعوره بالعدالة، أو قد ينجز عنها عواقب سلوكية تدفعه لاتباع إجراءات لغاية استعادة الشعور بالعدالة، فعندما يدرك العامل عدم العدالة يكون مدفوعا للقيام بعمل يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدم العدالة فانه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا، وإدراك العدالة في التوزيع في عمليات التبادل الاجتماعي لا يتعلق فقط بالمخرجات بل يرتبط كذلك بإجراءات توزيع تلك المخرجات في جانب عدالة الإجراءات، وإدراك العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين مختلف أطراف الاجراء (العامل والمؤسسة)، ويسعى عمال القطاع لتحقيق العدالة في عمليات التبادل الاجتماعي حيث يعيرون اهتمام للمقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية والمقارنات الفردية، وهم على استعداد لتقديم مساهمات تفوق ما يحصلون عليه من منافع في علاقات التبادل الاجتماعي.

- **نظرية العلاقات الإنسانية (Elton mayo, 1980-1949):** أن مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية توافق ما جاءت به نتائج الدراسة حيث تتحدد الملامح الأساسية للعدالة وفق ما تفترضه هذه النظرية والذي يتجلى بالنسبة لجانب التعاملات أن طبيعة العمل يطبق مبدأ الاحترام في علاقات العمل باحترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والمسؤولين في القطاع وفي العناية بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين حيث ركزت على عمليات التفاعل الاجتماعي في العمل والعدالة في التعامل من خلال تبادل الاحترام بين أطراف العمل، وتعترف الإدارة في القطاع بالتنظيم غير الرسمي والنظر إلى العامل كونه كائن اجتماعي في القطاع، وأساليب القيادة لدى المشرفين (مسؤول الأمن والصحة البيئية، مسؤول مصلحة المستخدمين، مسؤول مصلحة الموارد البشرية) هي المعاملة العادلة بطريقة حسنة وتجنب التمييز والسلوكيات المضرة، وإقامة علاقات إنسانية طيبة بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة والمسؤولين من جهة أخرى وتوفير نظام إتصالات فعال ومرن يساهم في التواصل بين الإدارة والعمال للتقليل من نزاعات العمل مما يزيد من كفاءة وفعالية العمل في القطاع من جهة ورفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالرضا المهني من جهة أخرى، وهذا يثبت مشاركة عمال القطاع في صنع العلاقات الإنسانية، ويعمل المدير والمسؤولين على دعم وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم الذي ينمي العلاقات الاجتماعية التي تؤدي لزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية مما يؤدي لإشباع حاجات النفسية والاجتماعية للعاملين وتفعيل نمط الاشراف التعاوني نتيجة ما أظهرته الإدارة من الاهتمام بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل الذي يحسبهم بأهميتهم، ومراعاة مشاعر العاملين والاحساس بمشكلاتهم المهنية والعائلية، وتقدير ظروفهم النفسية، التركيز وتكامل المصالح بين عمال القطاع مع مصالح المسؤولين والإدارة ولا يكون أحدهما على حساب الآخر مما يجعل عمال القطاع يدركون ويشعرون بالعدالة وعدم الاستبداد والظلم والاحجاف في حقوقهم ضمن معادلة مشتركة، والخضوع لبرامج التدريب والاعداد لتحقيق الفاعلية في تحسين مستوى الخدمة الوظيفية وتفعيل الحوافز غير المادية المعنوية المحفزة (الاحترام المتبادل، الاهتمام، الشكر، التقدير) والعلاقات المتبادلة وتفاعل العاملين الكبير يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية، والاهتمام بالقيم وأنماط السلوك الإنساني التي تنبثق على التفاعل التفائلي بين العاملين أثناء العمل والمسؤولين تشكل نسقا اجتماعيا وينطوي على أجزاء في تساند واعتماد متبادل مما يؤثر بشكل مباشر على الإحساس بالعدالة في التعاملات ولها دور في تحسين علاقات عملهم مع المسؤولين وجماعات العمل، وربط أهداف عمال القطاع مع أهداف المسؤولين والإدارة والمدير في القطاع ، بالرغم من أن نتائج

الدراسة في نفس الوقت تختلف مع مبادئ نظرية العلاقات الانسانية في عدم تطبيق مبدأ الشكاوى الذي نلمس من خلال نتائج الدراسة حسب رأي المبحوثين وجود قصور في تأخر وضع أسس لحل المشكلات في العمل، ونقص تطبيق مبدأ الرأي الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرارات ويظهر في صور عدم المشاركة لجميع العاملين في العديد من القرارات الوظيفية. فمسؤولية بناء نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه مسؤولية مشتركة بين مسؤولي القطاع والعاملين، حيث أن تحقيق وتوفير هذه العدالة يساعد العاملين على العمل وبذل المزيد من الجهد وتحسينهم بأهميتهم داخل التنظيم، ما يسمح لهم بالاستقرار في ظل الظروف التي يقدمها لهم المسؤولين في القطاع، مما يؤدي لزيادة رضاهم الوظيفي.

- **نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:** تتجه نتائج الدراسة بالتوافق مع المنطلقات الفكرية لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو حول تدرج الحاجات التي تحرك الفرد نحو العمل، فدوافع عمال مؤسسة نפטال لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، ولديهم حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي ابتداء بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاء بحاجة تحقيق الذات.

الحاجات الفيسيولوجية: تعتبر الحاجات الأساسية التي يتطلبها العاملين لها دور فعال في دفعهم نحو العمل وحيوية للبقاء وتعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، وحسب نتائج يتبين أنه يضمن العمل في القطاع اشباع حاجات العاملين الفيسيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة من الحوافز المادية التي تمنح في توزيع الخدمات الاجتماعية (من قروض وسلفيات ومنح) وحيث يمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة والظروف البيئية الصحية للعمل في القطاع والتي تشبع احتياجاتهم وتشعرهم بالرضا الوظيفي.

حاجات الأمان والاستقرار: وحسب نتائج الدراسة اتضح أن ظروف العمل المادية في القطاع تحمي من المخاطر المادية والصحية والأخطاء الجسمية والبدنية والحماية من الأخطاء الاقتصادية والمادية تجنب المخاطر غير المتوقعة ومساعدة على أداء العمل، بالضرورة المدير والمسؤولين في التركيز على حاجات الأمن في توفير وتوفير بيئة عمل آمنة للعاملين واستقرار العمل وبرامج الحوافز والخدمات الاجتماعية والأجر الذي يضمن لهم الاستقرار الوظيفي ويعين على مواجهة متطلبات الحياة اليومية.

الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء): تتبع هذه الحاجات من كون الانسان إجتماعي بطبعه، والمدير والمسؤولين في القطاع يساعد في تلبية هذه الاحتياجات من خلال تكوين جماعات عمل مستقرة وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والارتباط وهذا ما نلمسه من خلال نتائج الدراسة فعمال القطاع يندمجون ضمن جماعات العمل ويشعرون بحاجة الانتماء بالتفاعل والتعامل والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية مع زملاء العمل في الصداقة والتعاطف والانتماء والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل ومع المسؤولين والإدارة والمدير والمبني الاحترام المتبادل وعلى الألفة والترابط والمودة والمساندة والتعاون الجماعي، والتي تلبي حاجتهم لوجود رفيق يرفع من قدرتهم على التكيف في بيئة العمل مع من حولهم في القطاع وهذا بدوره يؤثر على رضاهم الوظيفي.

حاجات التقدير والاحترام: أعربت نتائج الدراسة أن عمال القطاع يحسون بالقبول من الجماعة التي ينتمون لها والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل المسؤولين والمدير والادارة وتأكيد إحترام الذات ويسعى العاملين إلى تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم، والاستقلالية والتحصيل، تجعل من المسؤولين يحترمونهم ويعترفون بهم كعنصر مهم ومفيد، ويحضون باعتراف زملائهم وانتباههم وثقة العامل بنفسه على الإنجاز وسمعته الحسنة والصورة التي يشكلها عن نفسه تجعله يكسب احترام المسؤولين وتقديرهم، فعمال مؤسسة نفضال يشعرون بالثقة وأنهم على مكانة اجتماعية عالية، تحقيق هذه الحاجات لكونها تبعث لدى العاملين شعور بالثقة بالنفس، والكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز، ويساعد المدير والمسؤولين في القطاع على ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع العاملين والمعاملة الجيدة للموظف والمبنية على الاحترام وتقادي التقليل من شأنهم بتجنب كل سلوك مضر وغير لائق، والاتصال الداخلي الفعال، والاشراف الجيد الذي يشعرون بالاحترام، التي تحسس الشعور بالرضا لدى عمال مؤسسة نفضال.

حاجات تحقيق الذات: يشعر العاملين الى الحاجة لتحقيق الذات الا بعد اشباع كل حاجتهم الفسيولوجية والاجتماعية والأمان والاستقرار والاحترام والتقدير، فهي تتعلق بنجاحاتهم وطموحاتهم، ويدعم المدير والمسؤولين بالقطاع إتاحة الفرصة لكل موظف عامل في القطاع لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلائم مع قدراته وكفاءته واعطاءه الفرصة لتقديم الاقتراحات ومناقشة القرارات وتفويض الصلاحيات للمشاركة في مختلف القرارات.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

3-1- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

- وصفت دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، 2007) أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بمستوى متوسط، وأن مستوى الإحساس بعدالة التوزيع في الأجر والحوافز بشكل متوسط وعدالة الإجراءات بمستوى متوسط لعدم قدرة العامل على التحكم بعملية صنع القرار والتعبير عن رأيه، ووجود عدالة التعاملات بدرجة ضعيفة نتيجة شعور العاملين بعدم وجود عدالة في التعامل. وهذا يتفق مع ما توصلت له نتائج الدراسة أن مستوى تحقق بعد عدالة التوزيع بمستوى متوسط في جانب عدالة الأجر والحوافز وعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة لنقص المشاركة في اتخاذ القرارات لوجود المركزية في إتخاذ القرار، ويختلف أيضاً مع النتائج التي توصلت لها الدراسة التي أكدت أن مستوى تحقق بعد عدالة التعاملات بمستوى مرتفع لوجود عدالة في المعاملة الشخصية وعدالة المعلومات والتفسيرات الاجتماعية.

- توصلت دراسة (سارة زويتى، 2015) أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية بالمؤسسة بأبعادها الثلاث متوسطة حيث جاءت في المرتبة الأولى عدالة التعاملات، وفي المرتبة الثانية عدالة الإجراءات، وفي المرتبة الثالثة عدالة التوزيع وأن المؤسسة تهتم بالتعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع وهذا يتسق ويتوافق نوعاً ما مع ما كشفت عنه نتائج الدراسة أن مستوى العدالة في التعاملات مرتفع ووجود مستوى متوسط في عدالة الإجراءات والتوزيع.

- توصلت دراسة (أحلام رجب الشاوي، 2012) أنه توجد عدالة تنظيمية من وجهة نظر عمال الوزارة بمستوى متوسط من حيث ادراك وعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بمستوى متوسط والنتيجة تتفق مع نتائج الدراسة التي أكدت أن إحساس عمال القطاع بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

- توصلت دراسة (سعدون عائشة، 2020) أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة نتيجة وجود عدالة توزيع الحوافز والمكافآت بشكل متوسط وعدالة الإجراءات بمستوى متوسط لعدم اشراك العمال في القرارات المتعلقة بتلبية إحتياجاتهم وعدم إهتمام الرؤساء بحسن التعامل مع العاملين ووجود محاباة في التعامل مع العمال وفي توزيع المهام والمسؤوليات الوظيفية والقوانين والإجراءات هذا يتفق مع نتائج الدراسة التي أكدت أن مستوى تحقق بعد عدالة التوزيع بمستوى متوسط نتيجة الاستفادة من الحوافز بشكل متوسط وشح في الموارد المالية لعدم إستفادة العاملين ذوي الأولوية من القروض والسلفيات بشكل كبير وأن مستوى

تحقق بعد عدالة الإجراءات بشكل متوسط لوجود المركزية في إتخاذ القرارات وتختلف عن نتائج هذه الدراسة الذي يعزى بوجود إحساس مرتفع بعدالة التعاملات لدى عمال مؤسسة نפטال وإهتمام المسؤولين بالعمال والعدالة في المعاملة الشخصية في إتخاذ القرارات الوظيفية.

- كشفت دراسة (Tayyaba Akram, Shen Lei, Syed Talib Hussain, 2020) أن العاملين في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات العامة وفي المستشفيات الخاصة تصورات منخفضة بشأن العدالة التوزيعية والاجرائية، الذي يعزى أن النتائج (الأجور والمزايا الأخرى) التي يتلقونها غير كافية وليست مناسبة ولا تعكس مساهماتهم ومسؤولياتهم مقارنة بنتائجهم ومقدار العمل الذي ينجزونه. ويوجد إدراك عال للعدالة في جوانب العدالة الشخصية والمعلوماتية. وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي أعربت أن بعد عدالة التوزيع والإجراءات بمستوى متوسط ويتفق في نفس الوقت مع نتائج هذه الدراسة أن بعد عدالة في المعاملة الشخصية بمستوى مرتفع من المدير والمسؤولين إتجاه العاملين نتيجة تشجيع ثقافة التعاون والعلاقات الإنسانية.

3-2- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

- أعربت دراسة (محمد عوض الملاح، 2023)، ودراسة (مصدق حنون الكعبي، 2023) ودراسة (قاسم ياسين الخفاجي، 2021) التي توصلت أنه يوجد أثر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وهذا يتوافق ويتمشى مع نتائج دراستي التي توصلت أنه للعدالة التنظيمية دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي.

- تجادل دراسة (عائشة شتاتحة، صفية شقراني، 2018) أن لعدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات المدركة أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، هذا يتسق مع ما أكدته نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

- حققت دراسة (شيخ سعيدة، 2015) في العلاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكشفت أنه كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي هذه النتيجة تتوافق مع توكده نتائج الدراسة.

- كشفت دراسة (سهام إبراهيم شنيش، 2015) أنه توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي تؤكد وجود دور للعدالة في تعزيز الرضا الوظيفي.

- كشفت دراسة (Muhammed Umar Akram, Muhammed hashim, 2015) ودراسة كذلك (Sia. L.A & Tiffany Adeline tan, 2016) التي تجادل أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وأن عدالة التوزيع والإجراءات وعدالة الإجراءات ذات تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي للعامل وتدعم هذه النتائج ما توصلت له الدراسة الحالية.
- توصلت دراسة (cahit Ali bayraktar, Aylin ozel, 2017) أنه يوجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وأن هناك تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأن العدالة التنظيمية فعالة في تعزيز الرضا الوظيفي.
- أكدت دراسة (Mahmud Rahman, Mahbub al Haque, Farzana Elahi, 2015) أن لعدالة التعاملات تأثير على الرضا الوظيفي، ولا يوجد تأثير لعدالة الإجراءات على الرضا، وللعادلة التنظيمية تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأن عدالة التعاملات لها تأثير على الرضا باستثناء عدالة الإجراءات. وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي أشارت أنه أبعاد العدالة التنظيمية تعزز من الرضا الوظيفي.
- حققت دراسة (Gauri S. Rai, 2013) توصلت بأنه تساهم جميع أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة في التأثير على مستويات الرضا الوظيفي منها العدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية والعدالة الشخصية باستثناء العدالة الإجرائية، ويرتبط الرضا الوظيفي بشكل إيجابي بالعدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية باستثناء العدالة الإجرائية والعدالة الشخصية، وهي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي تجادل بأن العدالة التنظيمية لها دور في تعزيز الرضا الوظيفي.
- توصلت دراسة (schmiesing & safrit Dale & Gleim, 2003) إلى وجود تصور إيجابي نحو عدالة الإجراءات عادلة نسبيا من خلال توصيل المعلومات الإجرائية بشكل أفضل والاتصالات وطلب التوضيحات في القرار ويسهم في تطوير سياسات وإجراءات جديدة وتؤيد هذه النتيجة بما يدعم نتائج في الفرضية القائلة أن لعدالة الإجراءات دور في تحقيق الرضا عن سياسات العمل.

- توصلت دراسة (sheenia meilliana, yanuar yanuar,2023) أن متغير العدالة التنظيمية ليس لها أي تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ويجب إضافة متغير وسيط من أجل تعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهذا يختلف مع ما توصلت له نتائج الدراسة أن للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

3-3-الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

- توصلت دراسة (نورة محمد البليهد، 2014) أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملات الإداريات بجامعة الأميرة بنت عبد الرحمن كان بدرجة متوسطة وجاء في المرتبة الأولى محور العلاقات الإنسانية والشخصية وهذا يختلف مع نتائج الدراسة التي توصلت أن مستوى الإحساس بالرضا الوظيفي بمستوى مرتفع لدى عمال مؤسسة نפטال والرضا بشكل مرتفع عن علاقات العمل.

- كشفت دراسة (بوخممخ عمارة، 2014) التي توصلت إلى وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين ويأتي في المرتبة الأولى الرضا عن علاقات العمل يليه الرضا عن إجراءات وطبيعة العمل وثم في الأخير الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى وجود الرضا بمستوى مرتفع لدى عمال مؤسسة نפטال ويأتي في المرتبة الأولى الرضا عن علاقات العمل والرضا عن ظروف وشروط العمل في الأجر والحوافز المادية والمعنوية والرضا عن سياسات العمل.

- توصلت دراسة (معزوز جابر، 2022) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية مرتفع وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة التي أكدت وجود رضا مرتفع لدى عمال مؤسسة نפטال.

- توصلت دراسة (عسلي نور الدين، 2017) أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض لنقص الرضا عن الترقية وظروف العمل، وهذا يتناقض مع نتائج الدراسة توصلت أن مستوى الرضا مرتفع لدى عمال مؤسسة نפטال ويتفق معها في نفس النتيجة في الرضا لدى عمال القطاع بشكل متوسط عن ظروف العمل وعدم الرضا بشكل كبير عن معايير الترقية الوظيفية.

- توصلت دراسة (اسيا بوراس، مليكة بن بردي، 2023) أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لعدم الرضا عن الصلاحيات الوظيفية والمكانة الاجتماعية بين الزملاء والشعور بالانتماء إلى الطاقم الإداري بالجامعة والعمل بروح الفريق في الإدارة وهذا يختلف عن نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن الرضا مرتفع بشكل عام لدى عمال مؤسسة نفضال وإدراك الرضا بدرجة متوسطة عن المهام الوظيفية والرضا بمستوى مرتفع عن علاقات العمل بين العامل وزملاء العمل والمسؤولين وجودة العلاقات الاجتماعية القائمة على الود والإحترام والدبلوماسية في العمل ويتفق مع نتائج الدراسة في الرضا عن جماعة العمل لدى عمال القطاع في شعورهم بالانتماء التنظيمي وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمشاركة العمالية في المساندة والتعاون والدعم النفسي في مواجهة ضغوط العمل.

- دراسة (Aarti chahal, & seema chahal, & bhawna chowdhary. chahal,2013) أكدت أن مستوى الرضا الوظيفي لعمال البنك بشكل عام ليس مرتفعاً جداً وأن عامل ظروف وبيئة العمل والمظالم والسلامة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، والعوامل التي تسبب عدم رضا العمال تمثلت في ساعات العمل وتدريب وتطوير العمال والتنقلات المتكررة للعمال وهذا يتسق مع النتائج التي التوصل إليها في هذه الدراسة أن الرضا مرتفع لدى عمال مؤسسة نفضال ورضاهم متوسط عن ظروف العمل وتوزيع الدورات التدريبية لوجود نقص في برامج التدريب والتطوير.

- كشفت دراسة (francis Gerald S, Amansec,2018) أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة ولاية بانغاسينان - حرم لينجاين الجامعي - مرتفع عن الترقية وفرص النمو الشخصي والاعتراف والمسؤولية والانجاز والعمل نفسه، وهذا يدعم نتائج الدراسة التي أكدت أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لعمال مؤسسة نفضال عن المهام الوظيفية والحوافز والتدريب وعلاقات العمل والرضا عن الإشراف والاتصال.

- دراسة (christine mae g & de leon & justine joyce rollon & jaysi t corpoz, 2020) أكدت أن مستوى الرضا الوظيفي لعمال البنك مرتفع جداً عن وظائفهم فيما يتعلق بظروف العمل والتفويض والتقدم والأجر وأنشطة العمل وعلاقات المرؤوسين وتعاون العاملين، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي توصلت أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى عمال القطاع عن ظروف العمل في جانب توزيع المهام الوظيفية ساعات العمل والخدمات الاجتماعية وسياسات العمل وعلاقات العمل بين المسؤولين والعمال.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

4-1- نتائج العدالة التنظيمية:

- أظهرت النتائج أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة لدى عمال مؤسسة نفطال بوزن نسبي 66,40% وتأتي في المرتبة الأولى عدالة التعاملات بوزن نسبي 79,40% يليها في المرتبة الثانية عدالة التوزيع بوزن نسبي 65,40%، ثم المرتبة الثالثة عدالة الاجراءات بوزن نسبي 63,60%.

- أكدت النتائج أن بعد عدالة التوزيع بدرجة متوسطة بوزن نسبي 65,40% الذي يشير إلى أن إدراك عمال القطاع للنزاهة والعدالة في توزيع المهام الوظيفية تجاه ما يكلفون به من أعمال، وتناسب ظروف العمل الاجتماعية (ساعات العمل) مع الظروف المهنية والشخصية وعدالة نظام الخدمات الاجتماعية الذي يطبق مبدأ النوعية والمساواة وتكافؤ الفرص والاحساس بعدالة الأجر الكافي المتناسب مع المؤهل العلمي والكفاءة والمتساوي مع رواتب زملائهم في العمل بالرغم من الاختلاف في الراتب في قطاعات أخرى، وعدالة توزيع الحوافز وفق معيار الأقدمية والخبرة والمساهمة (الجهد المبذول) رغم التحيز والاعتبارات الشخصية، وعدالة توزيع الدورات التدريبية حسب الاحتياج وتحسين الأداء واكتساب الخبرة في مجال العمل، وفي جانب التوزيع في المقارنات الاجتماعية نلمس نقص الاستفادة من مكافئات الجهود الإضافية والقروض والسلفيات لوجود خلل في مبدأ الحاجة، ووجود القصور في تطبيق معيار الكفاءة والأقدمية في نظام الترقية الوظيفية بطريقة غير موضوعية.

- أكدت النتائج أن مستوى عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة بوزن نسبي 63,60% قد يعني وجود عدالة في إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية تطبق على جميع العاملين دون تمييز وتحيز وتفرقة والابتعاد عن الأهواء الشخصية أو الفئوية الضيقة والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق، وجمع المعلومات الدقيقة في إتخاذ القرار، والرسمية والثبات والمساواة في تطبيق نفس القوانين المعمول بها في إجراءات اتخاذ القرار، السماح لهم بمعارضة القرارات غير القانونية الصادرة في حقهم، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية، والاعتماد على القيم الأخلاقية، ونسجل قصور في جانب القرارات الوظيفية لنقص اشراكهم في إتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم بسبب المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، ولا تتسجم المشاركة في اتخاذ القرار مع جهودهم في كل الظروف، وكما أن مؤشر سياسات الموارد البشرية يتضح وجود العدالة والشفافية والنزاهة في سياسة تقييم الأداء وفعالية سياسة العقاب لاتباع سياسة الرقابة والصرامة في تطبيق مبدأ

التأديب في تطبيق القوانين، واتخاذ قرارات متساوية في سياسة الانتقال الوظيفي، وقصور في نظام الشكاوى لا يقدم المسؤولين غالبا بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوى في مؤسسة نפטال.

- أظهرت النتائج أن بعد عدالة التعاملات بمستوى مرتفع بوزن نسبي 70,40% يشير إلى وجود العدالة في المعاملة الشخصية المنصفة دون وجود المحاباة والمحسوبية وإعتماد مبدأ المكاشفة والمصارحة والصدق ودقة المعلومات في مناقشة القرارات والاتصالات المفتوحة لزيادة تفاعل العامل، وتطبيق سياسة العلنية والوضوح والشفافية والثبات في إرفاق القرارات المتخذة بتفسيرات اجتماعية رغم قلة تقديم المعلومات، تجنب المسؤولين الألفاظ غير الملائمة والمؤذية (الفظاظة والغلظة) والمضايقات اللفظية والتعاملية في مناقشة القرارات الوظيفية الخاصة بعمال القطاع والالتزام بحدود اللباقة، وتشجيع ثقافة التعاون وروح العمل الجماعي والقيم الإيجابية والعلاقات الإنسانية في تعزيز الانسجام بين المسؤولين والعاملين للتقليل من حدة الصراع الجماعي، والاهتمام بالعاملين بتنمية القيم المعنوية التي تحترم الإنسانية والابتعاد عن البيروقراطية والرسميات والمركزية.

4-2- نتائج الرضا الوظيفي:

- أكدت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 68,60% ويأتي بعد علاقات العمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي 76,20%، يليه بعد ظروف وشروط العمل في المرتبة الثانية بوزن نسبي 66,20%، وثم بعد سياسات العمل بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي 63,20%.

- الرضا عن ظروف وشروط العمل بشكل متوسط بوزن نسبي 66,20% وقد يعني على وجود بيئة عمل مريحة تتوفر على الشروط المادية من الإضاءة والتهوية ونظافة مكان العمل والأدوات والأجهزة وصيانة ومعدات وبرامج ووسائل اتصال وتوفر الإمكانيات اللازمة للعمل المساعدة على أداء مهامهم الوظيفية من الناحية التنظيمية والرضا عن نظام الخدمات الاجتماعية المقدمة وبرنامج توزيع ساعات العمل الذي يوفق بين الحياة الشخصية والمهنية، والرضا عن الأجر والرواتب الممنوحة بقطاع الوظيفة الاقتصادية وطريقة توزيع الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة كون الامتيازات مغرية وتحقق لهم الاستفادة بشكل عادل يرضيهم في العمل، والموازنة في عملية توزيع المهام الوظيفية تكفل شعورهم بالعدالة وبالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء الأعمال الوظيفية التي يؤدونها يرفع روحهم المعنوية، والرضا عن توزيع الدورات التدريبية والتكوينية.

ورغم وجود قصور في نقص توفر فرص توفير برامج الاستفادة من دورات التدريب والتكوين والتطوير، ولا يشعرون بالرضا الكبير عن معايير نظام الترقية الوظيفية.

- الرضا عن سياسات العمل بشكل متوسط بوزن نسبي 63,20% تشير على وجود رضا نوعا ما عن سياسات الموارد البشرية المتعلقة بسياسة اتخاذ القرار، والرضا عن سياسة تقييم الأداء الوظيفي وقواعد وقوانين النظام الداخلي لاتباع الصرامة في تطبيق القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات والرضا عن سياسة الانتقال الوظيفي وسياسة إجراءات الثواب والعقاب لاتباع الصرامة في تطبيق العقوبات وتحقيق العدالة والأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، وعدم الرضا الكبير عن سياسة نظام الشكاوى لندرة وجود هيئة مستقلة للشكاوى من المسؤولين والتحيز تجاه بعض العاملين على حساب الآخر، ويعزى أنها سياسات تتبع إجراءات من شأنها نوعا ما تحقيق التوازن بين متطلباتهم وحاجاتهم والمسؤولين وزيادة الفاعلية التنظيمية.

- الرضا بمستوى مرتفع عن علاقات العمل بوزن نسبي 76,20% يشير إلى جودة العلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام والود والدبلوماسية بين العامل وزملاء العمل ومع المسؤولين (المدير، الإدارة، المشرفين) والمشاركة العمالية في المساندة والتعاون والدعم النفسي في مواجهة ضغوط العمل، ونشر مفاهيم الشفافية والاتصال في تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات والمعارف والعلاقات الإنسانية، وخلو القطاع من الحساسية الاجتماعية ومظاهر النفاق والضعينة، والرضا عن المعاملة الشخصية العادلة للمسؤولين وتجنب التحيز والتمييز والتركيز على حاجات العمال الشخصية، وفعالية نظام الاتصال الداخلي في تبادل المعلومات وتحسين العلاقات الاجتماعية، والاشراف الديمقراطي في العمل الذي يراعي النواحي الإنسانية في العمل والرضا عن جماعة العمل للإحساس بالانتماء التنظيمي واشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

4-3- نتائج العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

- للعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) دور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث أن العدالة التنظيمية المدركة بأبعادها تساهم بما نسبته (62%) من رضا العاملين في القطاع. وأن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات له الدور الأكبر مساهمة بنسبة 53,4% من التغيرات التي تحدث في تعزيز الرضا الوظيفي، ويليه عدالة التوزيع بنسبة مساهمة بلغت 47,2%، ثم عدالة التعاملات بنسبة مساهمة 38,4% في تقوية رضا العاملين في مؤسسة نفطال.

- لعدالة التوزيع دور إيجابي في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل، حيث أن عدالة التوزيع المدركة تساهم بما نسبته 55,1% من التغيرات التي تطرأ على زيادة الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- لعدالة الإجراءات دور إيجابي في تحقيق الرضا عن سياسات العمل، وأن عدالة الإجراءات المدركة من قبل الموظفين تساهم بما نسبته 49,8% من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الرضا عن سياسات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

- لعدالة التعاملات دور إيجابي في تحسين الرضا عن علاقات العمل، وأن عدالة التعاملات المدركة تساهم بما نسبته 12,4% من التغيرات التي تطرأ على تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى تفسير ومناقشة البيانات الخاصة بنتائج الدراسة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) ومؤشراتها عبر محاولة ربطها مع المعلومات التي حصلنا عليها من خلال الملاحظات والمقابلات المعتمدة من إجراء الدراسة التطبيقية من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وضبط الأسس والإجراءات المنهجية عن طريق إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة التي تناولها موضوع البحث، ويتضح ما تم التوصل إليه إستخلاص قبول الفرضيات الجزئية بالنسبة للفرضية الأولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة وصدق تحقق الفرضية الرئيسة بمعنى وجود دور للعدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

خاتمة

مما سبق دراسته تعتبر العدالة من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية لها قيمة عظيمة في تحسين الأداء والتنسيق بين مصالح الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، وهي أساس كل السلوكيات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح، وعدم توفرها يدفع العاملين لسلوك اتجاهات غير قانونية للحصول على حقوقهم، ومختلف البحوث في العدالة التنظيمية تبين كيف أن استخدام العدالة، وصنع القرار المنصف له تأثير على مواقف العمال وسلوكياتهم بشكل كبير، وأوضح رائد الإدارة العلمية الحديثة فريدريك تايلور أن الإدارة الناجحة ليست محطة لتطبيق أساليب فردية في مجال العمل فحسب، وإنما يمكن زيادة كفاءته، لأن الاحتياجات الفيزيولوجية والاقتصادية هي التي تدفعه للعمل وزيادة جهده.

ومن الأساس الجزم أن العدالة التنظيمية هي عامل رئيس لنجاح المؤسسة، من أجل الحفاظ على رضا العاملين، فالمنظمة تحتاج أن تكون منصفة في نظامها بشأن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فالعدالة التنظيمية شرط أساسي لفعالية عمل المنظمات، كما أن تصورات الانصاف تحتل مركزا هاما في القرارات والعمليات وفقا لجوانب الموارد البشرية كالأجر والفوائد وجوانب التعويضات الأخرى. ومن هذا المنطلق كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين لعمال نפטال، والبحث في كيف تؤدي العدالة في تخصيص إجراءات التوزيع، عدالة إجراءات إتخاذ القرارات، المعاملة العادلة في رضا العامل عن الوظيفة، وفي ذات السياق إتضح من نتائج الدراسة أن 62% من الرضا الوظيفي ينشأ من العدالة التنظيمية وهي نسبة مساهمة جيدة، وهو ما يؤكد أن إرساء عدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يعزز من الرضا عن العمل، حيث أن القطاع يتمتع بمقومات تساعد في رضا الموارد البشرية كالاهتمام بالعمال والمعاملة المحترمة والدقة في إجراءات التوزيع والتوزيع العادل للمخرجات، وعلاوة على ذلك فالانصاف التنظيمي هو عامل مهم لتحقيق أقصى قدر من الرضا الوظيفي. وأن إحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة، يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم للمنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية، واتجاه العاملين نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم، وذلك ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة في خدمة المؤسسة. ومنه تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى تعزيز قدرة الإداريين التنظيميين على إدارة عاملين بشكل

عادل وكفؤ وفعال وأظهرت النتائج أن عدالة الإجراءات لها سيطرة متفائلة وجوهرية على الرضا الوظيفي، ويمكن تعزيز المستوى العملي للرضا الوظيفي بمستوى العدالة التنظيمية.

وبناء على ذلك تساعد نتائج هذه الدراسة في إعطاء صورة على إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي في المنظمة، حيث هناك ارتباط وثيق بمفاهيم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة نפטال هو شعور إيجابي له انعكاس على سلوكياتهم ومواقفهم واتجاه وظائفهم وله نتائج فردية وتنظيمية والوصول الى الأهداف التنظيمية، والمنظمات التي تهدف لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إتخاذ خطوات فعالة لتوفير العدالة التنظيمية، ومحاولة إعادة النظر في الممارسات الخاطئة المطبقة، ومن هذا الجانب على مؤسسة نפטال الاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية وذلك لدورها الفاعل في ظهور مؤشرات تساعد في تحقق الأهداف، وأن الرضا الوظيفي له الأثر البارز في نجاح المنظمة.

توصيات الدراسة: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة نقدم الإقتراحات التي نأمل من خلالها أن تساهم في زيادة الإحساس بالعدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال:

- إعادة النظر في إجراءات نظام الحوافز بتطبيق المعايير العادلة والموضوعية بعيدا عن الفروق الفردية والإعتبارات الشخصية لتحقيق رضا وظيفي لجميع الفاعلين.
- إعادة النظر في إجراءات الترقية الوظيفية باعتماد المعايير العادلة والموضوعية في تطبيق معيار الكفاءة والأقدمية والبعد عن التحيز والأهواء الشخصية وولاء العاملين للمسؤولين في العمل لتغطي جميع الفاعلين وتحقيق لهم العدالة والإنصاف.
- إعادة النظر في سياسة التدريب بناء على معايير عادلة وموضوعية في خضوع جميع العمال للدورات التدريبية لتعزيز رضاهم الوظيفي.
- زيادة الأجر ليتلائم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين في مؤسسة نפטال.
- العمل على تفعيل الأجر الإضافي على الساعات الإضافية بمكافأة الجهود الإضافية المبذولة للعاملين في مؤسسة نפטال.

- تعزيز عدالة إجراءات القرارات الوظيفية بتطبيق أسلوب اللامركزية الإدارية في إتخاذ القرارات في إطار قانوني والتقليل من مركزية القرارات الإدارية.
- زيادة الإهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعاملات لزيادة رضا جميع العاملين في مؤسسة نפטال.
- تعزيز عدالة المعلومات بتقديم التفسيرات الإجتماعية للعاملين والشفافية في إجراءات إتخاذ القرارات الوظيفية.
- إعتداد المراجعة المستمرة لسياسات الموارد البشرية (سياسة الشكاوى وإتخاذ القرار) وفق صيغ تضمن تحقيق العدالة والمساواة لزيادة الرضا الوظيفي لجميع العاملين.
- إعادة النظر في سياسة نظام الشكاوى بدل الاكتفاء بالملاحظات فقط، والعمل على علاجها وحلها من خلال عقد الاجتماعات والمقابلات مع العمال ووضع سجلات الشكاوى وإتباع سياسة الباب المفتوح لتقليص فجوة الإدراك بين المسؤول والعامل لتحقيق العدالة وزيادة رضا جميع العاملين في مؤسسة نפטال.
- إعتداد المراجعة المستمرة لسياسات الموارد البشرية بالخصوص (سياسة الشكاوى وسياسة إتخاذ القرار) والممارسات الخاطئة وفق صيغ تضمن تحقيق العدالة والمساواة.
- إعادة النظر في نمط عملية الاشراف وتوصية المسؤولين للأخذ بإجراءات وأساليب إدارة بيروقراطية مثل الترغيب والتحفيز للقيام بالعمل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- المعاجم والقواميس

- 01 - ابن منظور (1993). لسان العرب. (ط1)، بيروت: دار الكتب العلمية.
- 02 - ابن منظور (د.س.). لسان العرب. المجلد الأول، القاهرة: دار المعارف.
- 03 - ابن منظور. (2004). لسان العرب. (ط1)، بيروت: دار صادر للنشر.
- 04 - ابن منظور. (2005). لسان العرب. المجلد 14، بيروت: دار المعرفة.
- 05 - أحمد، رضا. (1958). معجم متن اللغة. المجلد 02، بيروت: دار مكتبة الحياة.
- 06 - الجرجاني، محمد. (2004). معجم التعريفات. مصر: دار الفضيلة للنشر.
- 07 - حسن، إحسان محمد. (1999). موسوعة علم اجتماع. (ط1)، بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- 08 - الفيروز آبادي، محمد. (2004). القاموس المحيط. (ط8)، لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر.
- 09 - أنطوان، نعمة. (2000). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. بيروت: دار الشروق.
- 10 - بدوي، أحمد زكي. (د.س.). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي). بيروت: مكتبة لبنان.
- 11 - زكي، بدوي أحمد. (1978). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - إنجليزي - فرنسي - عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
- 12 - عبد الحليم، منتصر وآخرون. (1992). المعجم الوسيط. (ج1)، القاهرة: دار المعارف.
- 13 - عمر، معن خليل. (د.س.). معجم علم الاجتماع المعاصر.
- 14 - مجمع اللغة العربية: المعجم الفلسفي. (1983). القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
- 15 - مسعود، جبران. (2005). الرائد (معجم القبائي في اللغة والاعلام). (ط3)، لبنان: دار العلم للملايين.
- 16 - معلوف، لويس. (د.س.). المنجد في اللغة. (ط19)، بيروت: المطبعة الكاثوليكية.

2- الكتب العلمية:

- 17- إبراهيم، عمر سعيد وعبد الله، علي. (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. (ط1). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 18- أبو الخير، حسن يوسف. (2006). إدارة السلوك التنظيمي. دمياط: مكتبة نانسي.
- 19- أبو النصر، مدحت. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. (ط1). مصر: دار أتراك للنشر والتوزيع.
- 20- أبو النصر، مدحت. (2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 21- أبو جراد، خليل علي خليل. (2019). الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة. (ط1). برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.
- 22- أبو قحف، عبد السلام. (2001). محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة. (ط1). إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 23- أحمد، غريب محمد سيد. (2003). علم الاجتماع ودراسة المجتمع. (ط1). إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 24- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2007). إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. (ط1). مصر: الدار الجامعية.
- 25- الأزرق، عبد الرحمن. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. (ط1). بيروت: دار الفكر اللبناني.
- 26- الجادري، عدنان حسين. (2009). الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. (ط1). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 27- الجوهري، محمد محمود. (1997). العلم الاجتماعي - النظرية، الموضوع، المنهج. (ط1). إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 28- الجوهري، محمد. (1998). علم الاجتماع الصناعي. (ط6). القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

- 29- الحاجي، رائد يوسف. (2015). إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. (ط1). عمان: دار غيداء.
- 30- الحيدر، عبد المحسن بن صالح وبن طالب، إبراهيم عمر. (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الصحي في مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 31- الزعبي، مروان طاهر. (2011). الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 32- الزهيري، أميرة أحمد. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 33- السكارنة، بلال خلف. (2009). دراسات إدارية معاصرة. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 34- السكارنة، بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 35- السيد، بدوي. (دس). علم الاجتماع الاقتصادي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 36- الشرايدة، سالم تيسير. (2010). الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية - (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 37- الشريف، عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية. القاهرة: مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر.
- 38- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم. (2005). نظرية المنظمة. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 39- الشنواني، صلاح. (2004). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل تحديد الأهداف". (ط1). إسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 40- الصخري، عمر. (2003). إقتصاد المؤسسة. (ط3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 41- الصوص، نداء محمد. (2008). السلوك التنظيمي. (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- 42- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. (ط1). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- 43- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. (ط1). القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- 44- الصيرفي، محمد. (2009). التحليل على مستوى المنظمات. (ط1). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 45- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 46- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). تنمية الموارد البشرية. (ط1). سوريا: عالم الكتب الحديث.
- 47- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2011). الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم). (ط1). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 48- العتيبي، صبحي جبر. (2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 49- العديلي، ناصر محمد. (1984). دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 50- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 51- العساف، صالح بن حمد. (1989). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط1). الرياض: مكتبة غريب للنشر.
- 52- العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 53- العميان، محمود سليمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 54- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 55- الغريب، رمزية. (1996). التقويم والقياس النفسي التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 56- الفردان فراملكي، محمد حسن. (2016). العدل. بغداد: دار الكفيل للنشر والتوزيع.
- 57- الفريجات، خضير كاظم. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. (ط1). الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- 58- الفهد. سالم. (2017). السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية. (ط1). الإسكندرية: مؤسسة عالم الرياضة للطباعة والنشر.
- 59- الفوال، صلاح. (1982). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (ط1). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 60- الفيلاي، مصطفى. (2001). مجتمع العمل. بيروت: دراسات الوحدة العربية.
- 61- القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 62- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (ط5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 63- القبلي، عناية حسن ودغيم، علي إبراهيم. (2014). التعزيز في الفكر التربوي الحديث. (ط1). القاهرة: شركة أمان للنشر والتوزيع.
- 64- الكرخي، مجيد. (2013). إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي. (ط1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 65- اللوزي، موسى سلامة. (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). ط1. الأردن: المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع.
- 66- المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج. (د.س). إدارة الأفراد. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 67- المشعان، عويد. (1993). دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني. (ط1). الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.

- 68- المشعان، عويد. (1994). علم النفس الصناعي. (ط1). بيروت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 69- المصري، عيسى إيهاب وعامر، طارق عبد الرؤوف. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه - عوامله - نظرياته (مقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل). (ط1). خلف حي الهرم: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- 70- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. (ط1). المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 71- المغربي، كامل محمد. (1995). السوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط2). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 72- المغربي، كامل محمد. (2006). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 73- المليجي، رضا إبراهيم. (2004). تنظيم المجتمع (مداخل نظرية ورؤية واقعية). مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 74- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة لديها. (ط1). الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 75- النجار، عبد العزيز. (2008). الإدارة الذكية التخطيط / التنظيم / إدارة الأفراد / اتخاذ القرار. (ط1). المكتب العربي الحديث.
- 76- النعيمي، عدنان تاية والتميمي، أرشد فؤاد. (2009). الإدارة المالية المتقدمة. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 77- النعيمي، عدنان تاية والخرشة، كاسب ياسين. (2007). أساسيات الإدارة المالية. (ط1). عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 78- الهاشمي، لوكيا وبومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. (ط1). عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

- 79- الهاشمي، لوكيا. (د.س). نظريات المنظمة. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر.
- 80- الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. (ط1). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 81- أمين، أبو بكر علي محمد. (2010). العدالة مفهومها ومنطقاتها في ضوء الفكر القانوني والسياسي والغربي والإسلامي. (ط1). دمشق: دار الزمان للنشر والتوزيع.
- 82- أنجرس، موريس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون). (ط2). الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع.
- 83- أنور، سلطان محمد. (2003). السلوك التنظيمي. (ط1)، إسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 84- باركر وآخرون. (د.س). علم الاجتماع الصناعي. (ترجمة محمد علي محمد وآخرون). القاهرة: دار المعارف للنشر.
- 85- باشيوة، لحسن عبد الله. (2010). البحث العلمي مفاهيم، أساليب، تطبيقات. (ط1). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 86- بلقاسم، سلاطنية وإسماعيل، قيرة. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة المفهوم والتصور. (ط2). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 87- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 88- بلوط، حسن إبراهيم. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. (ط1). بيروت: دار النهضة العربية
- 89- بن دريدي، منير أحمد. (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. (ط1). الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 90- بن عيشي، عمار. (2012). إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 91- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. قسنطينة: مخبر علم الاجتماع.
- 92- بوحوش، عمار. (2011). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. (ط6). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 93- بودون، ريمون. (2007). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. (ترجمة سليم حداد). (ط2). لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 94- بيومي، مجدي أحمد والسيد، لطفي محمد. (2001). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 95- جاب الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية. (ط1). مصر: جامعة السويس.
- 96- جرينبرج، جيرالد وروبرت، باتون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة رفاعي بسيوني). الرياض: دار المريخ.
- 97- جواد، شوقي ناجي. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 98- جواد، شوقي ناجي. (2009). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 99- جودة، محفوظ أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 100- حجازي، محمد حافظ. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط1). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- 101- حريم، حسين. (1998). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. (ط1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- 102- حريم، حسين. (2014). السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 103- حسن، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-. الإسكندرية: دار الجامعة للطباعة والنشر.
- 104- حسن، راوية. (2002). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 105- حسين، محمد. (2003). تربويات المخ البشري. (ط1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 106- حسن، محمد وحمدات، محمد. (2003). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. (ط1). القاهرة: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 107- حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. إسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 108- حنفي، عبد الغفار. (1991). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. إسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 109- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني.
- 110- خضر، أحمد إبراهيم. (2013). إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة. القاهرة: كلية التربية.
- 111- خليل، موسى. (2005). الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة). (ط1). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- 112- خندقجي، محمد عبد الجبار. (2012). مناهج البحث العلمي منظور تربوي معاصر. (ط1). إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 113- خواجه، عبد العزيز. (د.س). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 114- در، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

- 115- درة، عبد الباري والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي-. (ط2). عمان: دار وائل للنشر.
- 116- دليو، فضيل وعلي، غربي. (1999). أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- 117- دميري، أحمد. (د.س). مساهمة في دراسة ظروف العمل. (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 118- دوفريه، موريس. (2001). علم الاجتماع السياسية. (ترجمة سليم حداد). (ط2). دبلد: دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 119- ديسلر، جاري. (2008). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد)، الرياض: دار المريخ.
- 120- رابح، محمد. (2011). الرضا عن العمل. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 121- ربيع، محمد أحمد والصالحي، عزمي. (2014). البحث العلمي: مناهجه وطرائقه - عرض وتطبيق- (ط1). عمان: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- 122- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2004). علم الاجتماع التنظيم. (ط1). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 123- رويل، نوال. (2009). القيادة وتسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
- 124- زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 125- زرواتي، رشيد. (2012). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط4). الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع.
- 126- زرواتي، رشيد. (2012). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. (ط4). الجزائر: أعياش للطباعة والنشر.
- 127- زويلف، مهدي حسن. (1984). إدارة الأفراد منظور كمي. (ط1). عمان: مكتبة الأقصى.

- 128- سالم، سماح سالم. (2012). البحث الاجتماعي الأساليب، المناهج، الإحصاء. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 129- سبعون، سعيد وحفصة، جرادي. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. (ط2). الجزائر: دار القصة للنشر.
- 130- سكوت، جون. (2009). علم الاجتماع، المفاهيم الأساسية. (ترجمة محمد عثمان). بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- 131- سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات. (ط1). إسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 132- سلطان، محمد سعيد. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط1). إسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 133- سليمان، زيد منير. (2008). إدارة إختيار الموظفين. (ط1). عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
- 134- سيد، مصطفى أحمد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 135- شوايش، مصطفى نجيب. (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 136- شفيق، محمد. (2009). مناهج البحث العلمي. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 137- شنوان، يعقوب. (1986). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. (ط2). عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 138- شيا، محمد. (2007). مناهج التفكير وقواعد البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (ط2). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- 139- شتا، السيد علي. (1999). نظرية الدور والمنظور الظاهري لعلم الاجتماع. (ط1). القاهرة: مكتبة الإشعاع.
- 140- صادق، نبيل. (1983). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الثقافة المصرية.

- 141- طلحي، إسمهان. (2016). فلسفة العدالة الاجتماعية. الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 142- عادل، حسن. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 143- عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. د.ط. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر.
- 144- عباس، أنس عبد الباسط. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية). (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 145- عباس، سهيلة. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 146- عباس، علي. (2007). أساسيات علم الإدارة. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 147- عبد الباسط، محمد حسن. (1998). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. (ط2). القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر.
- 148- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. (ط1). إسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 149- عبد الحميد، آمال وآخرون. (2010). علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 150- عبد الحميد، عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية. (ط1). المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 151- عبد الحميد، محمد. (2005). البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم. (ط1). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- 152- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. (ط1). دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع.

- 153- عبد الفتاح، رضوان محمود. (2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 154- عبد الله، مجدي أحمد محمد. (2007). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. (ط1). إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 155- عبد المطلب، عبد الحميد. (1997). السياسة الاقتصادية تحليل جزئي وكلي. (ط1). القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- 156- عبد الهادي، نبيل. (2002). القياس والتقويم التربوي وإستخدامه في مجال التدريس الصفّي. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 157- عبوي، زيد منير. (2009). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 158- عبيدات، ذوقان وآخرون. (2005). البحث العلمي مفهومه وأدواته. (ط9). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 159- عدون، ناصر. (د.س). إقتصاد المؤسسة. (ط2). دار المحمدية العامة.
- 160- عساف، عبد المعطي محمد. (2017). السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات. (ط1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر.
- 161- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الاجتماعي والتنظيمي. (ط1). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 162- عصفور، محمد شاكِر. (2007). أصول التنظيم والأساليب. (ط4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 163- عقيلي، عمر وصفي وعبد المؤمن، قيس علي. (1994). المنظمة ونظرية التنظيم. (ط1). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 164- عكاشة، محمود فتحي. (1990). علم النفس الصناعي. إسكندرية: مطبعة الجهوية.
- 165- علي، غربي وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. (ط1). مصر: الفجر للنشر والتوزيع.

- 166- عوض، عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 167- غرافيتز، مادلين. (1993). مناهج العلوم الاجتماعية. دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف.
- 168- غراويتز، مادلين. (1993). منهج العلوم الاجتماعية، الجزء الثاني: منطق البحث في العلوم الاجتماعية. (ترجمة سالم عمار). دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر.
- 169- غنيات، بوثلجة. (2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي. (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 170- فليه، فاروق عبدة وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 171- فؤاد حميد ومحمد، نادية. (2011). البناء الاجتماعي للمؤسسات الطبية. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 172- قاسيمي، ناصر. (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 173- قنديلجي، عامر. (2007). البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 174- كعباش، رابح. (2006). علم الاجتماع التنظيم. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- 175- كماش، يوسف لازم. (2015). البحث العلمي، مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- 176- لطفي، طلعت إبراهيم. (2007). علم الاجتماع التنظيم. (ط1). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 177- لكحل، منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات. (ط1). المتقف للنشر والتوزيع.
- 178- ماهر، أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. (ط1). إسكندرية: الدار الجامعية.

- 179- ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. إسكندرية: الدار الجامعية.
- 180- مجدي، أحمد بيومي. (2011). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 181- محفوظ، أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- 182- محمد، سامي. (2000). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 183- محمد، علي محمد. (2006). علم الاجتماع التنظيم -مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-. (ط1). مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 184- محمد، محمد سيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. (ط1). دسوق: دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع.
- 185- محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء. (ط1). عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 186- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. (ط1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 187- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. (ط1). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 188- مراد، زايد. (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات. (ط1). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 189- مراد، صلاح وهادي، فوزية. (2002). طرائق البحث العلمي. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 190- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. (ط1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 191- مصطفى، أحمد سيد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة. (ط2). مصر: مطابع الدار الهندسية.

- 192- معاينة، خليل عبد الرحمن. (2007). علم النفس الاجتماعي. (ط2). الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 193- ملكاوي، عودة أحمد. (1987). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.
- 194- منصور، علي محمد. (2007). مناهج البحث العلمي. (ط1). طرابلس: دار الرواد.
- 195- ناصف، عبد الخالق. (1986). السلوك التنظيمي في البلاد العربية. الكويت: دار القلم للنشر.
- 196- نعموني، مراد. (2014). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. (ط1). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- 197- نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 198- نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 199- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 200- يوسف، عبد الله أحمد. (2013). العدالة الاجتماعية في القرآن الكريم. (ط2). بيروت: دار العلوم للنشر والتوزيع.

3- الرسائل الجامعية:

- 201- موسى، حنان. (2007). الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 03، الجزائر.
- 202- أبو سلطان، خالد جمال. (2015). سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- 203- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 204- أبو نداء، سامية خميس. (2007). تحليل بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 205- أسماء، قريفة. (2017). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريبرج نموذجاً. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة علي لونيبي البلدية 02، الجزائر.
- 206- الأسمرى، سعيد محمد عايض. (2012). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الحكومة المدنية بمطار نجران. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 207- الحرتسي، حياة. (2019). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البلدية 02، الجزائر.
- 208- الحميدي، منال بن حسين بن حسن. (2012). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بمحافظة جدة. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 209- الحنيطي، إيمان. (2000). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

- 210- الخالدي، أسماء حمود. (2014). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 211- الداية، سناء. (2012). درجة ممارسة مدير وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 212- الذهبي، حياة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار. رسالة ماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر.
- 213- السهلي، ناصر بن سيف شنار الظهيري. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- 214- الشاوي، أحلام رجب. (2020). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي - دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرية العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. - رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 215- الشكرجي، أسماء. (2008). أثر العدالة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غزة.
- 216- الشلهوب، مساعد بن ثامر. (2011). مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني بالرياض. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 217- الشهري، سالم عواد. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. بكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، السعودية.
- 218- الفهداوي، فهمي، القطاونة، نشأت. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 219- الكندي، مصطفى بن هلال بن بدر. (2014). الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير في التربية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوي، عمان.
- 220- المعايطه، علي أحمد جبرائيل. (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. أطروحة دكتوراه في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 221- الملاحمة، مني خلف. (2006). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- 222- النوايسة، سوسن محمد. (2008). الممارسات الاشرافية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- 223- الهادي محمد البرناوي، هبة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة بنغازي: ليبيا.
- 224- الهنداوي، المهدي ياسر فتحي. (2006). العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر. أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التعليمية، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر.

- 225- بلوم، إسمهان (2012). نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة. أطروحة الدكتوراه في علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة 01، الجزائر.
- 226- بن عيسى، صابر. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التربية الحركية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 227- بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف - رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 228- بناي، صالح ضياء. (2014). علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
- 229- بوبكر، عصمان. (2015). تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. أطروحة دكتوراه العلوم في علم إجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 230- بونوة، علي. (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة - أطروحة دكتوراه تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 231- تواتي، سمية. (2018). العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوس - تبسة - أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة علي لونيسي - البلدة 02 - الجزائر.
- 232- جبايلي، عبد الحق. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - نموذج - رسالة ماجستير في علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة البلدة 02، الجزائر.

- 233- جقيدل، سمية. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي الأغواط. أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر.
- 234- جلال، عبد الحليم. (2016). الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 01، ومحمد لمين دباغين سطيف 02. أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر.
- 235- حرز الله، أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 236- حواس، أميرة رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.
- 237- خرموش، مراد رمزي. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف. رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 238- در، محمد (2015). العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وإنعكاسها على الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر.
- 239- سعدون، عائشة. (2020). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.

- 240- سلطان، سوزان أكرم. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية. أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 241- سونة، عبد القادر. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
- 242- شبيلي، بلقاسم. (2019). دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بولاية أم البواقي. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 243- شقراني، صفية. (2020). أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولايي الأغواط والحلفة. أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر.
- 244- شيخ، سعيدة. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- 245- عبد الفتاح، سلطان (2015). أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية - دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة. رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 246- عدمان، عبد الله. (2015). العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مصنع المصبرات الجديد للجزائر (NCA). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر.

- 247- عفيفي، عثمان محمد. (2017). الدور المفسر للرضا الوظيفي للعلاقة بين أنظمة الأجور والحوافز، والالتزام التنظيمي، في ظل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان، السودان.
- 248- عورة، وفاء (2021). آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراه في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-، الجزائر.
- 249- غريب، منية. (2007). علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمركب أسמידال - عنابة. رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري 03 - قسنطينة-، الجزائر.
- 250- فاضل، فايزة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت بزهانة ولاية معسكر. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 02، الجزائر.
- 251- فرطاس، حمزة. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي لمدينة عنابة. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 252- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال تبسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- 253- كريمة، طویل. (2007). الدافعية والرضا الوظيفي وأثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر.

- 254- لحر، سلمى. (2013). تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي - جيجل-. رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 03، الجزائر.
- 255- معمري، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 256- مغار، عبد الوهاب. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري 02 قسنطينة، الجزائر.
- 257- البقمي، ماجد بن شجاع. (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 4- المجالات العلمية**
- 258- الخفاجي، حاجم جبوري علك. (2012). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14، (03)، 28-35.
- 259- خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 05، (01)، 64-78.
- 260- عبد الرشيد، أحمد وسلامة، كايد. (2015). درجة الثقة في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 03، (11)، 131-162.
- 261- عبد الله، أنيس الله، وفليح، حكمت محمد، وأحمد، حميد أنور. (2008). العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطن التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 04، (12)، 09-51.

- 262- باشا، سالي بنت سمير ابن جمال. (2016). تأثير العلاقات الاجتماعية في العمل على اتجاهات الموظفين نحو التسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (10)، 163-235.
- 263- بن عروس، محمد لمين. (2021). الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 06، (04)، 554، 574.
- 264- أبو تاية، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20، (02)، 146-178.
- 265- الأخضرى، حمدي أبو القاسم. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11، (03)، 543-571.
- 266- الأزهاري، حاقة، والباي، محمد. (2021). العدالة التوزيعية مفتاح سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24، (01)، 861-880.
- 267- البشابشة، سامر عبد المجيد هزيم. (2008). أثر أبعاد العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 04، (04)، 427-461.
- 268- الخزاعي، ماهر علي. (2015). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37، (01)، 483-503.
- 269- الخشروم، محمد مصطفى. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26، (02)، 308-329.

- 270- الدعيج، محمد صالح، حمودة، عبد الناصر محمد. (1998). العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة إرتباطية مطبقة على المنظمات. المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويتية، 02، (02)، 346-289.
- 271- الربيعي، حاكم حسن محمد والحدراوي، حامد كريم والزبيدي، حيدر حمودي علي. (2012). إختبار العلاقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل الإسمنت الكوفة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 25، (01) و(02)، 01-27.
- 272- الكعبي، مصدق حنون علي. (2023). بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية ببغداد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 39، (01)، 171-153.
- 273- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 09، (04)، 57-31.
- 274- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، (25)، (01) و(02)، 231-191.
- 275- السكر، عبد الكريم. (2013). أثر عدالة الإجراءات في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية - . مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40، (01)، 57-35.
- 276- السكر، عبد الكريم. (2013). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40، (20)، 549-520.
- 277- الشلبي، هيثم حمود وقطيشات، مازن كامل والمعايطة، سالم فايج. (2020). أثر سياسات العمل في تطوير أداء العاملين - دراسة ميدانية بالوزارات الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28، (02)، 77-51.

- 278- الطبولي، محمد عبد الحميد وكريم، رمضان سعيد، وعلي حمزة العبار، إبتسام. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بن غازي. مجلة النقد والتنوير، (02)، 65-100.
- 279- الطعامة، سلامة عبد الله وعبد الحفيظ، علي حسب الله. (2015). أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطن التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن - . مجلة رؤية إقتصادية، 02، (08)، 293-309.
- 280- العبادي، خالد محمود العزيز. (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق. مجلة الراغبين للعلوم الرياضية، 19، (61)، 381-402.
- 281- العبيدي، نماء جواد. (2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 08، (24)، 84-108.
- 282- العطوي، عامر علي حسين. (2003). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 09، (03)، 146-170.
- 283- العميان، محمد، والسعودي، أحمد. (2009). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، 33، (01)، 35-51.
- 284- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 24، (02)، 1-52.
- 285- القطاونة، منار إبراهيم وأبو تاية بندر كريم. (2014). أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة معارف، (16)، 28-48.
- 286- المطيري، نايف بن نادر. (2022). قياس رضا الكادر التمريضي على بيئة العمل في مستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 02، (24)، 160-192.

- 287- بجاج، أحمد. (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33)، 855-870.
- 288- بحري، صابر وخرموش، منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 03، (02)، 74-108.
- 289- بلقاسم، سلاطنية. (2004). العلاقات الإنسانية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 02، (05)، 37-52.
- 290- بن دحو، سمية ومقدم سهيل. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك. مجلة التنمية البشرية، (07)، 207-239.
- 291- بن يحيى، عز الدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 04، (10)، 235-258.
- 292- بوطالب، جهيد ودرغيش، بشرى. (2020). مستوى إدراك العدالة التوزيعية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 03، (04)، 85-100.
- 293- جبلي، حسيبة. (2021). أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوكيات العمل السلبية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بجيجل-. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 05، (02)، 47-66.
- 294- حامد، سعيد شعبان. (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، (21)، 08.
- 295- حميد، منى وشريط الشريف، محمد. (2021). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الارتياح النفسي. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 04، (04)، 35-51.
- 296- خاوي، ميادة. (2020). طبيعة علاقات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 08، (01)، 351-364.

- 297- خياط، أميرة. (2020). العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. El khaldounia journal of Human and social science، 12، (01)، 39-59.
- 298- داسه، مصطفى وشبيلي، بلقاسم. (2020). العدالة التنظيمية قراءة سوسيولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، (08)، 430 - 444.
- 299- دحدوح، ليليا، وبوضرسة، زهير. (2022). مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 05، (01)، 157-180.
- 300- دويدار، محمد. (2012). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، 35، (03)، 184-245.
- 301- رجم، خالد وقصة، راضية. (2020). تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 06، (02)، 442-463.
- 302- رشدي، عبد اللطيف وادي. (2007). العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 21، (01)، 1-35.
- 303- زايد، عادل محمد. (1995). تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، (02)، 269، 298.
- 304- زويتى، سارة. (2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية، أ، (43)، 381-401.
- 305- سعدون، عائشة، ويحيوي، سمير. (2019). واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن البويرة - مجلة العلوم الإنسانية، 11، (01)، 01-02.
- 306- صونيا، قاسمي. (2020). الضوابط المنهجية في توظيف الدراسات السابقة في البحث الأكاديمي. مجلة المعيار، 24، (51)، 806-808.

- 307- عبد العالي، المليجي أحمد حسني. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. مجلة كلية التربية، (124)، 560-523.
- 308- عدناني، خولة ومقدم، عبد الجليل. (2020). العدالة التنظيمية وأثرها على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية لمصلحة الرقابة المالية " وكالة بشار". مجلة إقتصاد المال والأعمال، 04، (03)، 313-329.
- 309- عزيز، رياض ضياء. (2013). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة النفط نيسان. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 03، (01)، 74-37.
- 310- حمودة، مفيد. (2022). دور وسائل التواصل الاجتماعي في تغيير القيم الأسرية دراسة ميدانية على بعض الأسر بمدينة عنابة " الفيسبوك نموذجاً". مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 16، (01)، 395-420.
- 311- المحمود، سعد فاضل عباس. (2010). إنعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية - دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، 32، (98)، 2010.
- 312- عزيزي، سارة. (2022). العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية " دوميلاك " عين الطويلة خنشلة. مجلة البشائر الاقتصادية، 08، (2)، 270-252.
- 313- علوان، قاسم نايف. (2007). أثر العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (07)، 82-57.
- 314- علوطي، عاشور ومغار، عبد الوهاب. (2017). علاقة غياب عدالة التوزيع بأبعاد الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (31)، 80-71.
- 315- عيسات، فطيمة الزهرة، وجميل، أحمد. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة إستطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، (07)، 324-303.

- 316- غنيم، يوسف. (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. مجلة جامعة الأزهر، 09، (02)، 65-100.
- 317- فلبمان، ناهد ناصر، ومحمد القرشي، سوزان. (2020). أثر العدالة على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 04، (04)، 20-50.
- 318- الخفاجي، ياسين قاسم. (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة-. مجلة وارث العلمية، 03، (06)، 109-125.
- 319- قرزیز، محمود ويحيائي، مريم. (2017). دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (47)، 129-150.
- 320- لحمري، امنة. (2015). أسلوب التعزيز والنمذجة في خفض مستوى النشاط الحركي الزائد لذوي الذكاء الإجتماعي وتأثيره على تحصيلهم الدراسي. مجلة العلوم السلوكية والتربوية، ()،
- 321- محارمة، ثامر محمد. (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية. مجلة الإدارة العامة، (02)، 319-340.
- 322- البليهد، نورة. (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية المتخصصة، 03، (10)، 147-163.
- 323- مختار، محي الدين. (1995). بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير. مجلة العلوم الإنسانية. (عدد خاص)، الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة.
- 324- ملاح، محمد عوض محمود. (2023). بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية رفح بالسودان، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 02، 142-160.
- 325- مصطفى، محمد. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM. مجلة الإبداع، 11، (01)، 43-58.

- 326- ملحم، محمود إبراهيم. (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28، (02)، 51-77.
- 327- نعساني، عبد المحسن. (2007). إختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية. مجلة جامعة حلب، (02)، 51.
- 328- عبد الوهاب، ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المصري. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. (18)، 03 - 15.
- 329- سعدون، عائشة. (2020). واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن - البويرة-. مجلة الاقتصاد الجديد. (11)، 01، 01-20.
- 330- معزوز، جابر ومحمد، يحي. (2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظة جنين وقلقيلية في فلسطين. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، (05)، 02، 56-87.
- 331- بوخمخ، عمارة. (2011). قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري -الميلية- جيجل، مقال منشور في مجلة الاقتصاد والمجتمع، (07)، 103-134.
- 332- بوراس، أسية ومليكة، بن بردي. (2023). درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - برج بوعريج-، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، (06)، 02، 150-171.

5- المواقع الإلكترونية:

- صلاح، سمر. (2011). السياسة في منظمة الأعمال، موقع إلكتروني

الرابط <http://www.hrdiscussion.com/hr31010.html>

- موارد بشرية، (2011). السياسة والإجراءات، موقع إلكتروني

الرابط <http://www.mawaredbashareya.com/innerpage.aspx?SID=7>

- نيو ساوث ويلز، 2013، إجراءات وسياسات العمل، موقع إلكتروني

الرابط

http://www.industrialrelations.nsw.gov.au/oirww/employment_info/Manging_employees/workplace_policies_and_procedures.page

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Books

- 333- Greenberg, j. (1992). The social SIDE of fairness : interpersonal and informationnel classes of organizational justice : Hills Dale : Lawrence Eilbourn Associates.
- 334- bleu Peter, M. (2017). **Exchange and power in social life**, Routledge, new York.
- 335- bogomolova, N. (1973). **Human relation doctione : ideoloy weapon of the monopolies**, Progress Publishers, Moscow.
- 336- byars, I, lloyd, & rue, lessive, w. (1997). **Human Resource management**, 5 th ^(Ed), new York, Irwin mc graw-hill compagnies, Inc.
- 337- cropanzano & Greenberg. (2001). Progress in organizational justice : tunneling thought the maze, In I. T. Robertson & C.L Cooper (Eds), international review of industrial and organizational psychologie, v12, New York : wiley & son.
- 338- el Akremi, Assad et Guerrero, Sylvie et neveu, Jean-Pierre. (2006). **Comportement organisationnel France**. Editions de Boeck.
- 339- Greenberg, Gerald. (2005). **Behavior in Organizations**, Ninth Edition, New York, Pearson education company.

- 340- Greenberg ,J. (2005). Managing Behavior in Organizations. Pearson Education. Inc.
- 341- pool, Wendy I. (2007). Organizational justice as à frame work for Under standing union management relation in education.
- 342- Robbins, p. Steven. (1990). Organizational theory : structure, design, and application, 3 rd Ed, new jersey, prentice hall.
- 343-Thibaut, John. Walker, Laurence. (1995). Procédural justice : A psychological analysis, Erbiun, Hills Dale, new jersey.

2- Periodicals

- 344- Abd Razak. M.R., & Ali. E. (2021). Effect of organizational justice on job satisfaction in the service sector in Malaysia, Management Research Journal, 10, (01), 77-86.
- 345- Akram, M. U., & hashim, M. (2015). Impact of organizational justice on job satisfaction of employees in Banking sector of Pakistan, Journal of management and business research, (01), 05, 7-15.
- 346- Akram, T. & Lei, Sh. & Hussain, S. T.(2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. Journal of Innovation & knowledge. 22, (06), 2-11.
- 347- Amansec, G,F. S. (2018). A study on job satisfaction of employees in pangasinan state university. journal of science and technology. 3,(01), 14-20.
- 348-Argon, T. (2010). A qualitative study of académicien' views on performance évaluation, motivation and organizational justice. International online journal of educational sciences, 2, (1), 133- 180.

- 349– Bakhhi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and Organizations commitment. **International journal of business and management**, 4, (9), 145–154.
- 350– bayraktar, C. A., & ozel, A. (2017). Effect of organizational justice on job satisfaction. **Journal of international agricultural and extension education**, (10) 02, pp 25,35.
- 351– Bruckner. J and al. (2001). Culture and procédural justice : the influence of power distance on réaction to Voice. **Journal of expérimental social psychologie**, (37),300– 315.
- 352– Carpenter, N. C.,& Berry, C. M., & Houston, I. (2014). A meta–analytic comparaison of self–reported and other–reported organizational Citizen hip behavior. **Journal of organizational behavior**, 35(04), 547–574.
- 353–CHahal,A., & chahal,S., & CHowdhary,B., & CHahal,J.(2013). **International journal of scientific technology research**. 02,(08), 11–20.
- 354– chegini, M. G. (2009). The Relationship Between organizational justice and organizational Citizen hip behavior. **America journal of economic and business administration**, 1(02), 173.
- 355– cropanzano & Russel. (2009). Organizational justice and béhavioral Ethecs : promises and prospects, business Ethecs quarter Ly, vol.19, No.02
- 356– cropanzano, R. (2001). Original contribution. Morals virtuels. Fiarness heuristics. Social Entités and other daniziens of organizational justice, **journal of vocationnel behavior**, (58).

- 357– Hopkins, S.M., & Weathington. (2006). B.L, the Relationship Between justice perception trust and employée attitudes in a downnized Organizations, **the journal of psychologie**, 140, (05),477.
- 358– Kalay, F. (2016). The impact of organizational justice ont employée performance, à Survey in turkey and Turkish contexte international, **journal of Human Resource management**, 25 (01), 91–11.
- 359– Maeg, CH. & Leon,D. & Rollon,J.J. & Corpoz,T.J. & desipida,I.C.M. (2022). Job satisfaction and work values of government employees in selected municipalities of caviet, philippines. **Journal IOER Multidisciplinary resarch**. 4,(22), 306–298.
- 360– Marjorie, H. (2000). Organizational justice théories and Landmark cases, international, **journal of organizational analyses**, 08, (1),74–75.
- 361– Moorman, R. (1991). The Relationship Between organizational, Citizen hip. **Journal of Applied psychologie**, 75.
- 362– Rahman, M., & al haque, M. (2015). Impact of organizational justice on employée job satisfaction : An Empirical investigation, **American journal of business and management**, (04), 04, 163–171.
- 363– Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention : can faire treatment by Organizations make a différence in their workers’ attitudes and behavior ? **International journal of Human sciences**, 10,(02), 260–284.

- 364- rezainem, G., & Narbada, G. (2010). The Relationship Between organizational justice and organizational Citizen hip behavior the mediating organizational commitment, satisfaction and trust. **Research journal of business management**, 4, (2), 112-210.
- 365- Sai. L.A., & Tan. T.A. (2016). THE Influence of organizational justice on job satisfaction in à Hotels Setting, **journal business & Economics Review**, 26 (01), 17-29.
- 366- Sardine, H. (2013). Organizational justice Organizational comment and trust in manger as predictor of Organizational Citizen ship behavior, interdisuplinary. **Journal of contemporary research in business**, 04, (12).
- 367- Schmiesing, R. J., & Gleim, J. A., & Dale S, R. (2003). Factors affecting OSU extension agents' perceptions of organizational justice and job satisfaction. **Journal of international agricultural and extension education**, 19, (04), 25-33.
- 368- Vincent, R., & Salek, S. (2009). Distributive justice, procédural justice and psychological pistress : the mode rating effect of coworker support and work Autonomy. **Journal of occupationnel health psychologie, u.s.a. : America psychological association**, 14, (03).
- 369- WU, S. G., & Xiao, J. (2014). Organizational justice as médiator of the direction Ary Human Resource practice-organizational Citizen hip : Evidence from entreprises in china. **Journal of Human Resource and sustainability studies**, 2,(24), 601-617.

370– yakuza, M. (2010). The effect of teacher : perception of organizational justice and culture on organizational commitment. **Journal of organizational change management**, 19, (04), 437–446.

371–Yilmaz. K., & Tasdon, m. (2009). Organizational Citizen ship & organizational justice in Turkish primary school. **Journal of educational administration**, 47,(1), 108–126

قائمة الملاحق

الملحق 01: إستمارة بحث

الملحق 02: دليل المقابلة.

الملحق 03: قائمة الأساتذة المحكمين.

الملحق 04: الهيكل التنظيمي لقطاع مؤسسة نفضال.

الملحق رقم 05: تصريح قبول الدراسة الميدانية.

الملحق رقم 01 : إستمارة بحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث حول موضوع:

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه " ل. م. د " في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د بوضرة زهير

ط.د دحدوح ليليا

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه الطور الثالث " ل.م.د " في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية أرجو منكم تعاونكم في إنجاز هذا البحث من خلال عنايتكم بملاً هذه الاستمارة والاجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونوجه إهتمامكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع الثقة، وتعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم معنا وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبة الباحثة

السنة الجامعية 2023 / 2024

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

1 - متغير الجنس: ☐ ذكر ، ☐ أنثى

2 - متغير السن

☐ [من 25 إلى 30 سنة]

☐ [من 30 سنة إلى 40 سنة]

☐ [من 40 سنة إلى 50 سنة]

☐ [من 50 سنة فأكثر]

3 - متغير الخبرة المهنية

☐ [أقل من 05 سنوات]

☐ [من 05 سنوات إلى 10 سنوات]

☐ [من 10 سنوات إلى 15 سنة]

☐ من 15 سنة فأكثر

4- متغير المؤهل العلمي

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

5- متغير الرتبة الوظيفية:

☐ إطار

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذ

المحور الثاني: مقياس العدالة التنظيمية					
أولاً: عدالة التوزيع					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر أن توزيع أعبائي وواجباتي الوظيفية متناسب حسب رتبتي الوظيفية والأقدمية في العمل.				
02	يتناسب برنامج ساعات العمل مع ظروفى الخاصة.				
03	أستفيد كموظف من الخدمات الاجتماعية بشكل عادل مثل زملائي العاملين.				
04	أستفيد من الحوافز المادية والمعنوية متناسبة مع الجهد الذي أبذله وعادلة مثل حوافز زملائي العاملين.				
05	أحظى كموظف بمكافأة نتيجة الجهد الإضافي الذي أبذله.				
06	أعتقد أن راتبي يتناسب مع المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي والخبرة والجهد الذي أبذله في عملى.				
07	أعتقد أنه تعطى أولوية للعاملين ذوي الحاجة الملحة فى الاستفادة من القروض والسلفيات.				
08	أعتقد أن معايير الترقية موضوعية تتسم بالعدل والانصاف وملزمة التطبيق بين الجميع.				
09	أستفيد من دورات التدريب والتكوين بشكل عادل مثل زملائي.				
ثانياً: عدالة الإجراءات					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
10	أعتقد تطبق القرارات الوظيفية على جميع العاملين دون تحيز.				

قائمة الملاحق

11	يطبق المسؤولون نفس القواعد ولوائح النظام الداخلي المعمول بها عند إتخاذ قرار خاص بوظيفتي.				
12	يجمع المسؤولون المعلومات الصحيحة والدقيقة ذات شفافية عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.				
13	أشارك في مناقشة وإتخاذ القرارات الوظيفية الخاصة بوظيفتي.				
14	يعطي لي حق الطعن والاعتراض على القرارات الوظيفية المتحيزة المتعلقة بوظيفتي.				
15	أعتقد أن إتخاذ القرارات الوظيفية توظف المصالح العامة للجميع (المسؤولين، الموظفين) في المقاطعة.				
16	أشعر أن القرارات الوظيفية المتخذة عادلة تطابق وتوافق بنود القانون الداخلي لمؤسسة نفطال.				
17	أعتقد أن إجراءات اتخاذ القرارات الوظيفية تتسجم مع الجهود التي أبذلها.				
18	يطلعني المشرف المباشر على معايير تقييم أدائي الوظيفي				
19	أعتقد أن نظام تقييم الأداء الوظيفي عادل.				
20	العقوبة التي أرتكبها تتناسب مع درجة الجفاء والمخالفة.				
21	أعتقد أن عملية الانتقال الوظيفي للعاملين في مكان العمل تتم وفق إجراءات متساوية عادلة بينهم.				
22	أعتقد أن نظام التقدم بالشكاوى لدى المسؤولين يقدم حلول عادلة للتظلمات والشكاوى				

ثالثا: عدالة التعاملات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

قائمة الملاحق

23	يعاملني صاحب السلطة (المدير) بالاهتمام والاحترام عندما يتخذ قرار متعلق بوظيفتي.				
24	يناقشني المدير بالصراحة والإخلاص في نتائج القرارات الوظيفية المتعلقة بوظيفتي.				
25	يشرح لي المسؤولين (المدير، المسؤول) أسباب إتخاذ القرارات الوظيفية الخاص بوظيفتي.				
26	يتجنب المسؤولون الألفاظ غير اللائقة عند إتخاذ قرار متعلق بوظيفتي.				
27	يحرص المدير على إشاعة ثقافة التعاون والعلاقات الإنسانية بين العاملين في مؤسسة نفطال.				
28	يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف في مؤسسة نفطال.				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

أولاً: الرضا عن ظروف وشروط العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29	أعتقد أن ظروف بيئة العمل (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل) مناسبة في مكان عملي.					
30	أشعر بالرضا الوظيفي عن ظروف بيئة العمل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، نظافة مكان العمل).					
31	أشعر بالرضا عن توزيع برنامج ساعات العمل في المقاطعة.					
32	يشعروني توفر الخدمات الاجتماعية بالبقاء والانتماء والأمان والاستقرار الوظيفي.					
33	أشعر بأني راضي عن طريقة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.					

قائمة الملاحق

34	أشعر بالرضا الوظيفي عن طريقة توزيع المهام والواجبات الوظيفية.				
35	أشعر بالرضا الوظيفي عن معايير الترقية الوظيفية في مؤسسة نفطال.				
36	أشعر بالرضا عن نظام الأجر في مؤسسة نفطال.				
37	أشعر بالرضا عن الطريقة المنتهجة في توزيع الحوافز.				
38	أشعر بالرضا الوظيفي عن برنامج توزيع الدورات التدريبية والبرامج التكوينية.				

ثانياً: الرضا عن سياسات العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
39	أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة إتخاذ القرار الوظيفي في المؤسسة.					
40	أشعر بالرضا عن سياسة تقييم الأداء الوظيفي.					
41	أشعر بالرضا عن القواعد والقوانين التنظيمية للنظام الداخلي المطبقة في مؤسسة نفطال.					
42	أشعر بالرضا عن سياسة نظام الشكاوى في مؤسسة نفطال.					
43	أشعر كموظف بالرضا عن سياسة العقاب في مؤسسة نفطال.					
44	أشعر بالرضا الوظيفي عن سياسة الانتقال الوظيفي للموظفين.					

ثالثاً: الرضا عن علاقات العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
45	علاقتي مع زملائي الموظفين قائمة على الإحترام والود.					
46	علاقتي مع الرئيس المباشر والمدير قائمة على الاهتمام والاحترام والود.					

قائمة الملاحق

47	أُتلقى المساعدة من زملائي عندما تواجهني مشاكل في إنجاز العمل.				
48	يشعُرني إنتمائي لجماعة العمل بالتقدير والأمن.				
49	أشعر بالرضا عن علاقتي الاجتماعية مع المسؤول المباشر وزملاء العمل.				
50	أشعر كموظف بالرضا عن أسلوب المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين في مؤسسة نفضال.				
51	أعتقد أن الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات يحسن علاقتي الاجتماعية مع زملائي في العمل				
52	أشعر بالرضا عن نظام الاتصال في مؤسسة نفضال.				
53	يساعدني مشرفي في حل المشكلات التي تواجهني في العمل.				
54	أشعر كموظف بالرضا الوظيفي عن أسلوب الإشراف في مؤسسة نفضال.				

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

دليل المقابلة

➤ العدالة التنظيمية

1- محور عدالة التوزيع

• المهام الوظيفية

- من المسؤول عن توزيع المسؤوليات الوظيفية في مؤسسة نفضال؟
- يتم توزيع المهام والمسؤوليات الوظيفية بعدالة بين الموظفين وفق الوصف الوظيفي في مؤسسة نفضال؟

• ظروف العمل الاجتماعية (الخدمات الاجتماعية، ساعات العمل)

- ماهي أنواع الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعامل في مؤسسة نفضال؟
- هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية المتنوعة بشكل عادل مثل زملائك الموظفين؟
- ما هو الحجم الساعي لعدد ساعات عملك في مؤسسة نفضال؟
- ساعات عملك عادلة تتناسب مع ظروفك الخاصة؟

• الترقية

- ما هو معيار الترقية المطبق في ترقية الموظفين في مؤسسة نفضال؟
- هل نظام الترقية المطبق عادل وموضوعي في مؤسسة نفضال؟

• الحوافز (الامتيازات)

- هل توزع الامتيازات (المادية، المعنوية) على العاملين حسب معيار الاستحقاق والكفاءة (الجهد المبذول)؟
- سياسة الحوافز عادلة في مؤسسة نفضال؟
- يعطي للموظف صاحب الالتزامات العائلية والاجتماعية الأولوية عند توزيع أي امتيازات وظيفية (السكن، السلف) في الاستفادة من القرض والسلفيات في مؤسسة نفضال؟

- هل يوفر القطاع أولوية تلبية الحاجات للموظفين وفق إمكانياته بين فترة وأخرى؟

• التدريب

- ما هو معيار المطبق للترشح والخضوع لدورات تدريبية وتكوينية؟

- سياسة التدريب عادلة في مؤسسة نפטال؟

• نظام الأجر

- تتساوى الرواتب بين الموظفين من نفس المؤهل العلمي والجهد المبذول والخبرة العملية والرتبة

الوظيفية في مؤسسة نפטال؟

- سياسة الأجر عادلة في مؤسسة نפטال؟

2- محور عدالة الإجراءات

• إتخاذ القرارات الوظيفية

- سياسة اتخاذ القرار الوظيفي تطبق المركزية (قرار المسؤولين) أو اللامركزية (مشاركة العاملين) في

القطاع؟

- يشترك المسؤولون في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتك في مؤسسة نפטال؟

- حسب رأيك سياسة اتخاذ القرار عادلة في مؤسسة نפטال؟

• القواعد والقوانين التنظيمية:

- نظام القانون الداخلي المطبق عادل في مؤسسة نפטال؟

• سياسات الموارد البشرية الوظيفية

- سياسة تقييم الأداء الوظيفي عادلة من حيث معايير التقييم والاطلاع على نتائج التقييم في مؤسسة

نפטال؟

- سياسة العقاب عادلة من حيث أساليب العقاب المطبق وتناسب لعقوبات الإدارية المستخدمة مع

المخالفات والتجاوزات في مؤسسة نפטال؟

- تعتقد أن سياسة النقل الوظيفي عادلة في مؤسسة نפטال؟

- ماهي وسائل تقديم الشكاوى (شفوية، كتابية، صندوق الشكاوى..) في مؤسسة نפטال؟

- تعتقد أن سياسة الشكاوى عادلة نزيهة في التعامل مع مشاكل الموظف في مؤسسة نفضال؟

3- محور عدالة التعاملات

• عدالة المعاملة الشخصية (الحساسية الشخصية):

- هل يتعامل معك المسؤولين (المدير، المسؤول المباشر) في القطاع بلباقة واحترام وود؟

- يتجنب معك المسؤولين الألفاظ غير اللائقة في تعاملهم معك؟

• الاهتمام بالعمال

- يتم تشجيع العمل الجماعي، العلاقات الإنسانية الحسنة بين العاملين والمسؤولين في المؤسسة؟

- تعتقد أنه يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية (الاهتمام بالعمال، تلبية الحقوق الوظيفية للموظف،

مراعاة مطالب العمال الشخصية) فيما يتعلق بوظيفة العمال في مؤسسة نفضال؟

• عدالة المعلومات

- يقدم لك المسؤولين أسباب اتخاذ القرار الوظيفي المتعلق بوظيفتك؟

- يناقشك المسؤولون في القرارات المتعلقة بوظيفتك بكل صدق وإخلاص؟

➤ الرضا الوظيفي

• 4 - المحور الرابع: الرضا عن ظروف وشروط العمل:

• الرضا ظروف العمل

- ظروف العمل الفيزيائية (التهوية، الإضاءة، الحرارة، نظافة مكان العمل) جيدة مناسبة في مؤسسة

نفطال؟

- تشعر بالرضا عن ظروف العمل في مؤسسة نفضال؟

• الرضا عن محتوى العمل

- تشعر بالرضا عن سياسة توزيع المهام الوظيفية في مؤسسة نفضال؟

• الرضا عن ظروف العمل الاجتماعية (ساعات العمل، الخدمات الاجتماعية)

- تشعر بالرضا عن طريقة توزيع الاستفادة من الخدمات الاجتماعية؟

- أنت راضي عن برنامج ساعات العمل؟

• الرضا عن نظام الامتيازات والحوافز

- تشعر بالرضا عن نظام الحوافز في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن الترقية

• تشعر أنك راضي عن سياسة الترقية الوظيفية في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن نظام الأجر

- يشعرك نظام الأجر بالرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن التدريب

- تشعر بالرضا عن سياسة التدريب في مؤسسة نפטال؟

المحور الخامس: سياسات العمل

• الرضا عن إتخاذ القرارات الوظيفية:

- سياسة اتخاذ القرار الوظيفي تشعرك بالرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن سياسات الموارد البشرية الوظيفية

- هل تشعر بالرضا الوظيفي عن السياسات الوظيفية (النقل الوظيفي، العقاب، تقييم الأداء، الشكاوى...) في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن القوانين والقواعد التنظيمية

- قوانين النظام الداخلي المطبق تشعرك بالرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال؟

المحور السادس: الرضا عن علاقات العمل

• الرضا عن الإشراف

- هل نمط الإشراف جيد في مؤسسة نפטال؟

- المشرف يتعامل معك بشكل جيد ويساعدك في حل مشاكلك في العمل؟

- تشعر بالرضا عن نمط الإشراف في مؤسسة نפטال؟

• الرضا عن علاقات الاجتماعية

- علاقتك مع زملائك في العمل جيدة؟

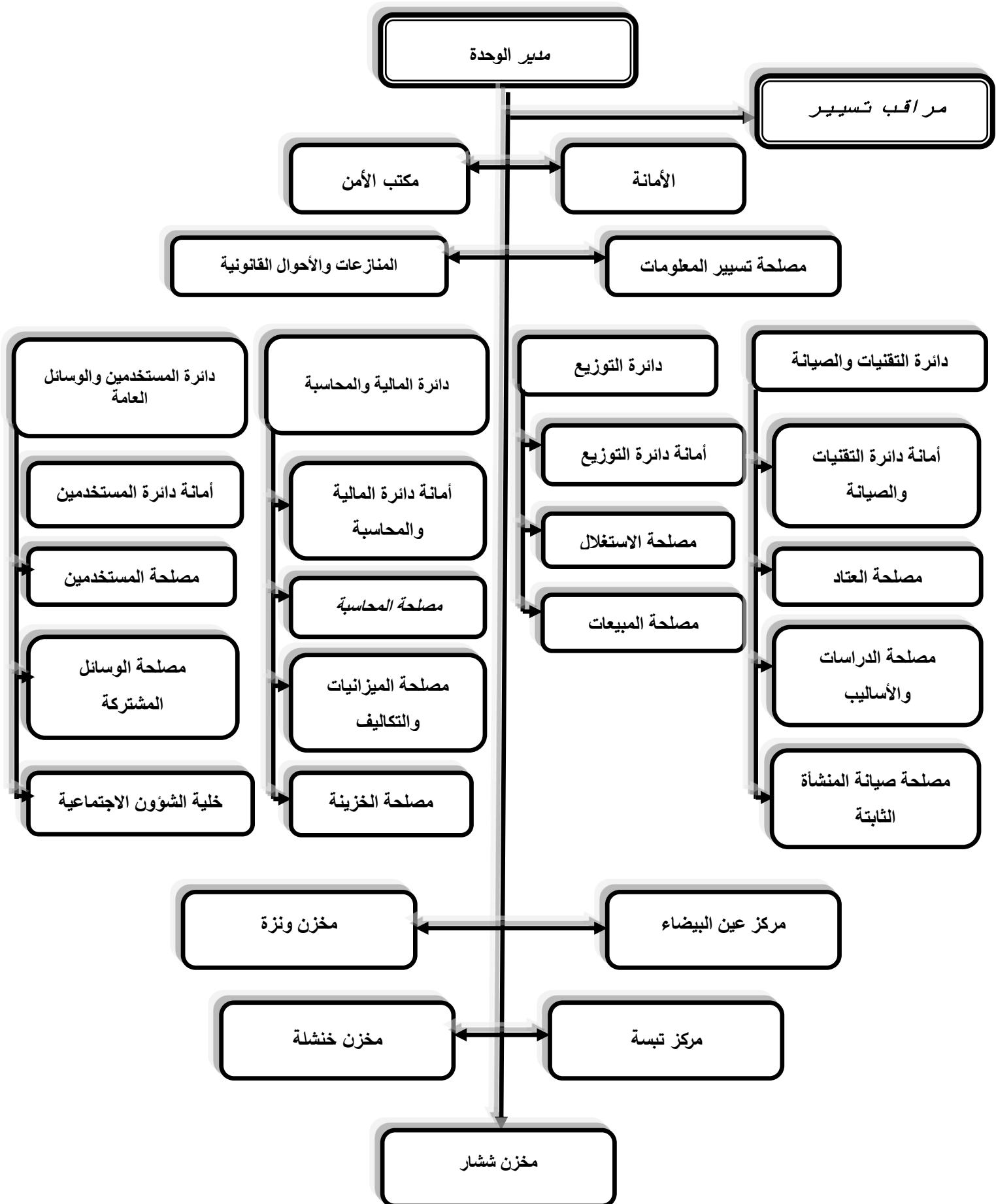
- علاقتك مع المسؤولين جيدة في القطاع؟
- أنت راضي عن علاقتك الاجتماعية مع جماعة العمل (الزملاء) والمسؤولين في مؤسسة نפטال؟
- الرضا عن المعاملة الشخصية
- تشعر برضاك عن أسلوب معاملة المسؤولين في مؤسسة نפטال؟
- الرضا عن الاتصال
- ماهي وسائل الاتصال المطبقة في التعاملات بين العمال والمسؤولين في مؤسسة نפטال؟
- هل يحسن الاتصال من علاقات الاجتماعية مع جماعة العمل والمسؤولين في مؤسسة نפטال؟
- تشعر بالرضا عن نظام الاتصال في مؤسسة نפטال؟

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	إسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص العلمي	مؤسسة الإنتماء
01	أ.د. لطفي دنبري	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
02	أ.د. ليليا بن صويلح	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة 08 ماي قالمة
03	أ.د. عرعور مليكة	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	أ.د. فضيلة سيساوي	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة محمد الصديق بين يحيي جيجل
05	د. زوي علي نبيل	أستاذ محاضر أ	علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية	جامعة 20 أوت سكيكدة
06	أ.د. زنفوفي فوزية	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع الاتصال	جامعة 08 ماي قالمة
07	د. فضيلة غرايبيية	أستاذ محاضر أ	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة الشيخ العربي تبسي تبسة
08	د. غراز الطاهر	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة محمد الصديق بين يحيي جيجل
09	أ.د. بندار نسيمة	أستاذ التعليم العالي	علم إجتماع التنظيم والعمل	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

نيابة العمادة لدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: ٨٢٨/ن ع د ب ح ع خ / 2022

أم البواقي في: 2022/05/16

إلى السيد المحترم: مدير مقاطعة الغاز والبتروال المميع،

- نفضال أم البواقي -

الموضوع: طلب ترخيص للطلبة دحدوح ليليا بإجراء دراسة ميدانية

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد؛

يشرفني ان التمس منكم السماح للطلبة: دحدوح ليليا المسجلة في السنة الثالثة دكتوراه ل م د بجامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية، من أجل القيام بدراسة ميدانية تتعلق بأطروحة الدكتوراه للطلبة بمؤسستكم. دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام

نائب العميد
لأئب العميد المكلف بما بعد التدرج
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية
دمخمسار زديرة

