

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Ziane Achour de Djelfa (Algérie)

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département: Psychologie

Spécialité: Psychologie du travail et des
organisations / Ressources humaines



جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

التخصص: علم نفس تنظيم وعمل موارد بشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر - ولاية الجلفة -

إشراف الأستاذة:

- د. إبتسام عاشوري

من إعداد:

- زينب بغدادي

- ياسين براهيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ	أستاذ محاضرة	رئيسا
إبتسام عاشوري	أستاذ محاضرة	مشرفا
أ	أستاذ محاضرة	ممتحننا

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Ziane Achour de Djelfa (Algérie)

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département: Psychologie

Spécialité: Psychologie du travail et des
organisations / Ressources humaines



جامعة زيان عاشور - الجلفة (الجزائر)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

التخصص: علم نفس تنظيم وعمل موارد بشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر - ولاية الجلفة -

إشراف الأستاذة:

- د. إبتسام عاشوري

من إعداد:

- زينب بغدادي

- ياسين براهيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ	أستاذ محاضرة	رئيسا
إبتسام عاشوري	أستاذ محاضرة	مشرفا
أ	أستاذ محاضرة	ممتحننا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image features a stylized calligraphic representation of the Basmala (Bismillah) in Arabic. The text is written in a bold, black, cursive script. Above the text, there are two black silhouettes of minarets or domes, each with a crescent moon and star on top. The text is decorated with numerous small red accents, including dots and lines, which are scattered around the letters. The overall composition is centered and set against a plain white background.

شُكْرُوقْتِكُ

قال تعالى ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

سورة ابراهيم الآية (7)

وقال رسول الله ﷺ (لايشكر الله من لايشكر الناس)

صحيح ابن حبان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أعاننا على إتمام هذه الدراسة،

آملين من الله العليّ التقدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين، كما نتقدم بجزيل

الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز

الوجود، وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة، ونخص بالذكر

الأستاذة الفاضلة "إبتسام عاشوري" التي لم تبخل علينا بالنصائح والإرشاد

فكانت نعم المدبرة، جزاها الله تعالى عنا كل خير، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى

جميع أساتذة قسم علم النفس وطاقتهم الادارية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

بولاية الجلفة.

إهداء

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، كما يليق بجلاله وعظيم سلطانه، على توفيقه لي في إتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يبارك لي فيه وفي سائر أعمالي.

إلى من لم يدخرا جهدًا في توفير كل الظروف المساعدة، وكانا دائمًا سندًا ودافعًا لي لأكون في أسمى المراتب، أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى التي حملتني وهنًا على وهن، وأحاطتني بحبها وعطائها دون مقابل، حتى أصبحت امرأة سوية، إلى والدي الغالية، قرّة عيني ونور دربي، أطال الله في عمرها.

وإلى من تعب وشقي ورعى، حتى بلغ من الكبر عتيًا، إلى والدي العزيز وسندي الدائم، حفظه الله ورعاه.

وإلى زوجي ورفيق دربي، سندي وأقرب الناس إلى قلبي، له مني خالص الاحترام وعظيم الشكر.

وإلى إخوتي، من تسعد عيني برؤيتهم، وأتقاسم معهم لحظاتي، ويشاركونني فرحة النجاح وكأنه نجاحهم.

وإلى إبني ملاكي الجميل.

وإلى أستاذتي الدكتورة، صاحبة الفضل الكبير في إنجاز هذه الثمرة العلمية. وإلى كل من ذكرهم القلب ولم تسعفني الكلمات لذكرهم القلم.

زينب

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،
حمدًا يليق بجلاله وعظيم فضله، الذي وفقني لإتمام هذا العمل
المتواضع، الذي أهدي ثمرة جهدي فيه إلى:

إلى النور الذي أنار طريقي، وكان سببًا في شغفي بالعلم والمعرفة،
إلى أغلى الناس على قلبي، ومثلي الأعلى في الحياة، اللذين قدما
لي الغالي والنفيس، إلى الصدر الحاني والقلب الرحيم،
إلى أمي العزيزة، مصدر عطائي وقوتي، وإلى أبي الكريم، الذي لم
يدخر جهدًا في دعمي وتربيتي وتعليمي.

إلى إخوتي، رفاق الدرب ونبض العائلة، وإلى جميع أفراد أسرتي،
وإلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني رحلة هذا الإنجاز،
وإلى كل من حملهم القلب ولم تسعفني الكلمات لذكرهم.

ياسين

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
VI	الشكر
VI	الإهداء
VI	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VI	الملخص
أ	مقدمة
الإطار التمهيدي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	تمهيد
03	1 إشكالية الدراسة
04	2 فرضيات الدراسة
05	3 أسباب اختيار موضوع الدراسة
05	4 أهمية الدراسة
06	5 أهداف الدراسة
06	6 تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	7 الدراسات السابقة
12	8 التعقيب على الدراسات السابقة
14	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	

16	تمهيد	
18	1	مفهوم العدالة التنظيمية
18	2	أبعاد العدالة التنظيمية
23	3	أهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل
24	4	العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
28	5	نظريات العدالة التنظيمية
31	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي		
33	تمهيد	
34	1	مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده
36	2	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
37	3	أثر الرضا الوظيفي على الالتزام والانضباط والإنتاجية
41	4	العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
43	5	نظريات الرضا الوظيفي
47	خلاصة الفصل	
الإطار الميداني للدراسة		
الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية		
49	تمهيد	
50	1	مجالات الدراسة
53	2	منهج الدراسة
53	3	مجتمع وعينة الدراسة

54	أدوات جمع وتحليل البيانات	4
60	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة		
62	تمهيد	
63	الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة	1
68	عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حول العدالة التنظيمية	2
71	عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حول الرضا الوظيفي	3
73	مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج	4
79	نتائج الدراسة	
81	خاتمة	
86	قائمة المراجع	
94	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	01
56	إجابات الأسئلة ودلالاتها	02
58	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	03
59	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	04
59	معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة	05
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	07
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
68	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العدالة الإجرائية	11
69	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العدالة التوزيعية	12
70	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد العدالة التفاعلية	13
71	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الرضا الوظيفي	14
74	قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	15
76	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	16

76	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	17
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	18

فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	أبعاد العدالة التنظيمية	01
20	قواعد العدالة التوزيعية	02
21	قواعد العدالة الإجرائية	03
43	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	04
63	التمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس	05
64	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	06
65	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
66	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	08
67	تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09



الملخص

تمحورت هذه الدراسة حول معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة، حيث تم التركيز على أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومن أجل تحقيق ذلك، تم التطرق إلى الجانب النظري الذي تناول مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، وكذا مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة فيه، مع إبراز أهمية العدالة داخل بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 40 موظفاً من أصل 41 موظف يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل، وقد عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يدل على أن تعزيز مبادئ العدالة داخل المؤسسة يساهم في تحسين المناخ الوظيفي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، المؤسسة.

Abstract

This study focused on understanding the relationship between organizational justice and job satisfaction within an organization. A field study was conducted at the National Specialized Institute for Vocational Training, named after Mujahid Koudache Mehdi Ben Omar, in the Wilaya of Djelfa. The study concentrated on the dimensions of organizational justice, namely distributive justice, procedural justice, and interpersonal justice, and their impact on employee job satisfaction.

To achieve this, the theoretical framework addressed the concept of organizational justice and its dimensions, as well as the concept of job satisfaction and its key influencing factors. The importance of justice within the work environment and its role in improving performance and enhancing job stability were also highlighted.

As for the practical aspect, a descriptive–analytical approach was employed, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of 40 employees out of a total of 41 employees representing the study population. Forty valid questionnaires were returned for analysis, and the data were statistically processed using SPSS software to test the hypotheses. The study concluded that there is a statistically significant relationship between organizational justice and job satisfaction, indicating that promoting the principles of justice within the organization contributes to improving the work climate and raising the level of employee performance.

Keywords: Organizational justice, job satisfaction, organization.



يشهد المحيط التنظيمي خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضتها المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، الأمر الذي جعل المؤسسات أمام ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها وطرق تسيير مواردها البشرية، باعتبار هذا المورد الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والاستمرارية. وفي ظل هذه التحولات، برزت العدالة التنظيمية كأحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها فعالية المؤسسة، لما تمثله من ضمان للنزاهة والحياد والمساواة في التعامل مع العاملين، وهي قيم أصبحت اليوم مطلبا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه في بيئات عمل تتسم بالتنوع والاختلاف في الخلفيات الثقافية والمعرفية والاقتصادية للأفراد.

كما أدركت المنظمات المعاصرة أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية لا يقتصر على كونه خياراً أخلاقياً أو ممارسة إدارية تقليدية، بل يمثل أحد العوامل المهمة في توجيه سلوكيات العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة، وتحفيزهم نحو تحسين مستوى الأداء والإبداع. فالموظف الذي يشعر بالإنصاف في توزيع الموارد ومعايير التقييم وطرق اتخاذ القرار غالباً ما يطور درجة أعلى من الارتباط بالمنظمة ويظهر مستويات أكبر من الالتزام والولاء. بالمقابل، قد ينعكس ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما قد يؤثر بدوره في الأداء ويحد من فاعلية السلوكيات التنظيمية الإيجابية. ومن جهة أخرى، اكتسب مفهوم الرضا الوظيفي مكانة مركزية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، باعتباره مؤشراً مهماً لقياس مدى نجاح المؤسسات في إدارة مواردها البشرية. فالرضا الوظيفي يعكس درجة تقبل الفرد لبيئة عمله ومدى شعوره بالارتياح تجاه المهام الموكلة إليه، كما يرتبط بمستوى الإنتاجية والالتزام والأداء الإبداعي. لذلك تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل تقوم على مبادئ العدالة التنظيمية بما يساهم في توجيه قدرات العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وإدراكاً لهذا، يتضح أن العدالة التنظيمية ليست مجرد إطار نظري، بل هي عامل محوري يحدد نوعية الخبرة المهنية للفرد داخل المؤسسة، ويشكل الأساس الذي يقوم عليه الرضا الوظيفي، لاسيما في سياق بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية المتزايدة. وعليه، تكتسي دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي أهمية كبيرة، باعتبارها مدخلاً لفهم الآليات التي تمكن المؤسسات من تعزيز أدائها العام وتحقيق أهدافها، وتوفير مناخ تنظيمي قادر على استيعاب تحديات العصر وتحويلها إلى فرص للنجاح والنمو.

ومن أجل الإلمام بنتائج البحث، قمنا بتقسيم الدراسة جانبين: الجانب النظري والتطبيقي، حيث تضمن البحث خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الإطار النظري للدراسة

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يعد هذا الفصل بمثابة البطاقة التعريفية للبحث، حيث يقدم جميع المعطيات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسة موضوعه حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة. كما يتيح للقارئ والمهتم بالبحث الاطلاع على الخطوط العريضة والأسس التي يقوم عليها البحث، من خلال توضيح أهميته بالنسبة للباحث أولاً، وبيان الطريقة التي تم من خلالها تناول الإشكالية والجوانب المختلفة المرتبطة بالموضوع، بالإضافة إلى الفروض التي تم اقتراحها كحلول محتملة لهذه الإشكالية. وبذلك، يوفر هذا الفصل صورة واضحة في ذهن القارئ تمهده للولوج إلى تفاصيل البحث بشكل أعمق لاحقاً.

1- إشكالية الدراسة

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها الإطار الأساسي الذي تمارس ضمنه العلاقات الإنسانية والتنظيمية، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة محورا استراتيجيا نتيجة التحولات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. وقد برز مفهوم العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتعزيز فعالية الأداء وتحسين مناخ العمل، باعتبارها عاملا أساسيا في توجيه سلوكيات العاملين نحو الالتزام والإبداع. ومع تزايد التحديات التنظيمية وتنوع الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين، باتت العدالة التنظيمية ضرورة ملحة لضمان بيئة عمل متوازنة تقوم على الإنصاف والحياد وتكافؤ الفرص، مما يجعلها أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، أصبح الرضا الوظيفي يمثل مؤشرا مهما لقياس نجاح المؤسسات في إدارة طاقاتها البشرية، لما يعكسه من تقبل الفرد لبيئة عمله وشعوره بالاستقرار والتحفيز نحو العطاء. ومع تنامي القناعة بأن الرضا الوظيفي يرتبط بدرجة كبيرة بإحساس العاملين بالعدالة في التقييم، وتوزيع المهام، واتخاذ القرارات، وهو ما أجمعت عليه معظم الدراسات السابقة في هذا المجال، برزت الحاجة إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية على هذا الرضا، خاصة داخل المؤسسات الاقتصادية التي تواجه ضغوطا تنافسية وتحديات مستمرة تستوجب بناء مناخ تنظيمي صحي وفعال.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وتحليل أثرها في مستوى الرضا الوظيفي، بما يسمح بفهم أعمق للآليات التي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها واستثمار مواردها البشرية بشكل أمثل. ومن هنا يطرح التساؤل الرئيسي التالي الذي يحدد إشكالية الدراسة بشكل أوضح:

ما علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي داخل مركز التكوين المهني

- المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة-؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكننا استنباط الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر -بولاية الجلفة؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي العام داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر -بولاية الجلفة؟

- هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر -بولاية الجلفة؟

2- فرضيات الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة قمنا بإرفاق الإشكالية أعلاه بالفرضيات التالية:

1-2 الفرضية العامة:

- تعمل العدالة التنظيمية على تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة، عبر شعور الموظفين بالإنصاف والشفافية والاحترام، مما يزيد التزامهم وانتماءهم للمؤسسة.

2-2 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المعهد، بحيث كلما تحسنت العدالة زاد الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي العام داخل المعهد.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية نو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ومستوى الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة، وذلك حسب المتغيرات والعينات وباختلاف الأقسام والأعمال وتأثيرات التفاعل بينهما عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وقد تم تجزئتها إلى عدة فرضيات جزئية كما يلي:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التفاعلية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3- أهمية الدراسة

يمكننا أن نبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية كما يلي:

3-1 الأهمية العلمية: وهي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لفهم مختلف الجوانب المتعلقة بدور العدالة التنظيمية في دعم وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات؛
- تسعى الدراسة إلى الإلمام بالعلاقة بين فعالية ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين على مختلف المستويات الإدارية؛
- تبرز أهمية تطبيق عدالة تنظيمية واضحة وشفافة، خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة العمل داخل المؤسسات العمومية والاقتصادية؛
- تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بالعدالة التنظيمية ودورها في تحسين السلوك الوظيفي ورفع كفاءة الأداء.

3-2 الأهمية العملية: وهي:

- تظهر أهمية الدراسة ميدانيا من خلال تناولها لمؤسسة ذات نشاط حيوي، مما يعكس الأثر المباشر للعدالة التنظيمية على رضا العاملين وعلى جودة أدائهم؛
- تقيّد هذه الدراسة القائمين على تسيير المؤسسة محل الدراسة في تقييم مستوى العدالة التنظيمية السائد واقتراح تحسينات عملية من شأنها تعزيز رضا العاملين؛
- كما يمكن أن تشكل مرجعا مهما للباحثين المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية وتحسين الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

4- أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة؛

- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات؛
- دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن اختيارنا للموضوع راجع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

5-1 الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي ندرسه؛
- الرغبة في تسليط الضوء على واقع العدالة التنظيمية ومستوى تجسيدها داخل المؤسسة محل الدراسة.

5-2 الأسباب الموضوعية:

- إدراك الأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية باعتبارها عاملا أساسيا في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء داخل المؤسسات؛
- الرغبة في التعمق في دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية واتجاهات العاملين، وإثراء الرصيد المعرفي في مجال يرتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي وجودة بيئة العمل؛
- التعرف على آليات تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وكيف يمكن أن تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ودعم الاستقرار المهني للعاملين.

6- تحديد المفاهيم ومصطلحات الدراسة

6-1 مفهوم العدالة التنظيمية:

- المفهوم اللغوي للعدالة التنظيمية: العدل بسكون (الدال) ضد الجور وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم، ورجل عدل أي: مقنع الشهادة، وقوم عدل وعدول وهو جمع عدل، وقد عدل الرجل بالضم عدالة.

- **المفهوم الاصطلاحي للعدالة التنظيمية:** عرف (راتب السعود وسوزان) العدالة التنظيمية على أنها: الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني. (عبد الفتاح سلطان، 2016، صفحة: 19)

- **المفهوم الإجرائي:** هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة، والموضوعية، للإجراءات، والعوائد في المنظمة التي يعمل بها. (عادل بن لعربي، سمير يوسف خوجة 2021، صفحة: 467)

2-6 مفهوم الرضا الوظيفي:

وهو شعور الفرد بالسعادة أثناء تأديته لوظيفته ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. (أحمد دعاس، 2024، صفحة: 46)

- **المفهوم اللغوي للرضا الوظيفي:** الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا، ورضي عنه أي أحب وأقبل عليه. (زوينة بوفرورة، 2012، صفحة: 43)

- **المفهوم الاصطلاحي للرضا الوظيفي:** وهو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق من خلال عوامل متعددة، منها خارجية كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر، ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبا مع ما يريد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته. (عبد الحليم لعراب، 2016، صفحة: 28)

- **المفهوم الإجرائي للرضا الوظيفي:** يعبر عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر (القناعة، الارتياح، 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، الاحترام، ورضا عن سياسات العمل وعلاقات العمل مما ينعكس على استقراره وبقائه في المنظمة. (ليلية دحدوح، 2025، صفحة: 33)

3-6 مفهوم المؤسسة:

هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع. (عمر صخري، 2007، صفحة: 18)

- **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.

- **المفهوم الاصطلاحي للمؤسسة:** تعرف بأنها أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني مشكلة من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف معين.

- **المفهوم الإجرائي للمؤسسة:** يعرف قطاع مقاطعة البترول هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وتمارس نشاط إنتاجي يتمثل التسويق والتكرير للمواد البترولية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها. (ليلية دحدوح، 2025، صفحات: 37-39)

7- دراسات سابقة

توجد العديد من الدراسات البحثية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ومن بينها نذكر:

7-1 الدراسات المحلية:

- سعيدة شيخ (2014-2015) بعنوان: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين** - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بالبويرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

هدفت الدراسة إلى: التعريف بالموارد البشري باعتباره العنصر الأساسي في أي منظمة وذلك للقيام بمهامها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهو ما يفسر توجه الحالي لأغلب المنظمات للاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والمؤثرة على مستوى رضاهم الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نجد العدالة التنظيمية، هذه الأخيرة التي تعد من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وذلك نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات والتي من بينها الرضا الوظيفي.

تناولت الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان درجة منخفضة، وأن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي). وبناء على النتائج المتوصل إليها تم وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تدعو المنظمات على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

- ليلية دحدوح (2024-2025) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم اجتماعية-علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي.

هدفت 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 موظفي قطاع مقاطعة الغاز والبتروال المميع نفضال بولاية أم البواقي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لعدالة التوزيع دور إيجابي بنسبة 55.1% في تعزيز الرضا عن ظروف وشروط العمل لدى موظفي قطاع مقاطعة الغاز والبتروال المميع نفضال.

- لعدالة الإجراءات دور إيجابي بنسبة 49.8% في تعزيز الرضا عن سياسات العمل لدى موظفي قطاع مقاطعة الغاز والميميع المميع نفضال.

- لعدالة التعاملات دور إيجابي بنسبة 12.4% في تحسين الرضا عن علاقات العمل لدى موظفي قطاع مقاطعة الغاز والبتروال المميع نفضال.

- للعدالة التنظيمية دور إيجابي بمقدار 62% في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي قطاع مقاطعة الغاز والبتروال المميع نفضال 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%.

7-2 الدراسات العربية:

- مصدق حنون علي الكعبي (2023) بعنوان: دور العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي - دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية /بغداد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد 39، العدد 01، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.

هدفت الدراسة إلى: يهدف هذا البحث إلى التحقق من علاقة العدالة التنظيمية وتأثير أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في الرضا الوظيفي المتمثل بأبعاده الخمسة (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته) في مجموعة من كليات بغداد المتناظرة بالتخصصات الاقتصادية والإدارية بالتعليم الحكومي والأهلي، وقد أستعمل الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع البحث، ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة من محورين رئيسيين هما:

العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، واختير مجتمع البحث المتكون من منتسبي الكليات الخاضعة للبحث والبالغ عددها ست كليات، وأما عدد المنتسبين فهو تسعون، ويمثل عينة البحث، واستخدم الإحصاء الوصفي لعرض متغيرات البحث، والإحصاء التحليلي لاختبار الفرضيات. وقد جرى التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها من التحليل الإحصائي وجود مستوى دلالة معنوية جيد، مع إدراك المنتسبين أن العدالة التنظيمية ذات أثر بالغ في الرضا الوظيفي، وقد وجهت الأسئلة إلى 90 منتسبا بواقع 15 استبانة لكل كلية، وقد شكلت نسبة حدود 12 % من اجمالي المنتسبين والمسترجع منها 87 استبانة، وجرى تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

- يوسف محمد النصير (2022) بعنوان: **العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية**، المجلة التربوية، المجلد 01، العدد 144، كلية التربية والآداب، جامعة الحدود الشمالية - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: تعرف العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية، وتضمنت العدالة التنظيمية أربعة أبعاد هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، أما الرضا الوظيفي فقد تضمن العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع مدير المدرسة، النمو المهني والترقيات، ظروف العمل، الراتب والحوافز. اعتمد الباحث المنهج المسحي لاستقصاء آراء 268 معلما من المعلمين في منطقة الحدود الشمالية عن طريق استبانة محكمة، تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ. تم تحليل البيانات بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس الدلالات الإحصائية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية كان مرتفعا، وأن درجة الرضا الوظيفي كانت مرتفعة، وأن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كانت قوية. وانتهت الدراسة إلى التوصية بضرورة العمل على إيجاد آليات مناسبة لتعزيز العدالة التنظيمية، وتدعيم العلاقة الإيجابية ما بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

3-7 الدراسات الأجنبية:

- Suzan Ashraf Wahby, Mona Abdel Ghany, Hazem Rasheed (2022) بعنوان: **تفسير أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والأداء في العمل**، المجلة الدولية للعلوم الإجتماعية والبحوث الإنسانية، المجلد 05، العدد 12.

هدفت الدراسة إلى: طبيعة وقوة وأهمية الروابط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وأداء العمل، وقد تناول الباحثون السابقون العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وأداء العمل كمفاهيم منفصلة، ولم يحاول سوى عدد قليل منهم دراسة الروابط بينها. وحتى الآن، لا توجد أدلة كافية بشأن طبيعة وأهمية وقوة

العلاقات بين هذه المتغيرات الثلاثة. وتظهر مراجعة الأدبيات أن تصورات الموظفين للعدالة في جميع العمليات والممارسات التنظيمية يفترض أنها تؤثر على سلوكهم ونتائج عملهم. ولتحقيق هدف البحث، استخدم المنهج الكمي من خلال إجراء استبيانات بين الموظفين. وشارك في الدراسة 400 موظف، وتوصلت إلى النتائج التالية: أولاً، أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية تؤثر بشكل طفيف على الرضا الوظيفي. ثانياً، أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية لا تؤثر بشكل كبير على أداء العمل. تشير هذه النتائج إلى أنه ينبغي على المديرين دفع أجور مستحقة للعاملين، واتباع إجراءات منفتحة وعادلة، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، وعقد اجتماعات منتظمة، وإجراء استطلاعات رأي للموظفين، والالتزام بسياسة الباب المفتوح. يجب على المديرين العمل على توزيع الوظائف والمهام والواجبات بالتساوي، وأن يكون هناك عدالة في النتائج، بالإضافة إلى وضع قواعد ولوائح مناسبة لضمان عدالة عملية اتخاذ القرارات. وأخيراً، ينبغي على المديرين الاهتمام بموظفيهم وبناء تواصل فعال بين المدير والموظف. لذلك، يتأثر أداء الموظفين ورضاهم بالعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة المنهجية، وعدالة التفاعل). وتعتبر الخلفيات الديموغرافية والمهنية للموظفين بمثابة عوامل وسيطة.

– Naima binti Jamil (2019) بعنوان: **العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتوازن الحياة العلمية على الالتزام التنظيمي لدى جيل الألفية (جيل Y)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة أوتار ماليزيا - ماليزيا.

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة تأثير العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية)، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، على الالتزام التنظيمي لدى جيل الألفية. وتشير هذه الدراسة إلى مساهمة جديدة في نظرية العدالة والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي. وقد استخدم الاستبيان لجمع البيانات من مائة وخمسين موظفاً من جيل الألفية يعملون في قطاع التصنيع، باستخدام أسلوب العينة الهادفة. تم جمع البيانات باستخدام نموذج جوجل وتوزيعها عبر البريد الإلكتروني الرسمي لأربع شركات تصنيع مختارة في بينانغ، وهي: كونترون آسيا باسيفيك ديزاين المحدودة، وموتورولا تكنولوجي المحدودة، وإنتل تكنولوجي المحدودة، وبريميوم ساوند سوليوشنز المحدودة. وحللت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24). كما حللت البيانات باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة، مثل التحليل الوصفي للمتغيرات، وتحليل الموثوقية، وتحليل التوزيع الطبيعي، والتحليلات الاستدلالية (تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد). وكشفت نتائج هذه الدراسة عن نتائج متباينة، حيث أظهرت أن العدالة الإجرائية كانت ذات دلالة إحصائية على التزام المنظمة، بينما لم تكن العدالة

التوزيعية، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة مؤثرة على التزام المنظمة بين جيل الألفية في قطاع التصنيع. ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن تحسين الالتزام التنظيمي الفعال في قطاع التصنيع يتطلب اتباع نهج عادل وخال من التحيز في العمليات والإجراءات. وهذا من شأنه أن يضمن الاحتفاظ بأفضل الكفاءات كميزة تنافسية في المنظمة، ويقلل من تكلفة التوظيف والتدريب.

8- استثمار دراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أنها تنوعت واختلفت تبعاً لاختلاف أهدافها ونتائجها، وطبيعة المتغيرات التي تناولتها، والبيئات التي أجريت فيها، إضافة إلى الأساليب المعتمدة في تحليل بيانات دراسات الحالة. وبالاعتماد على هذه الدراسات، يمكن استخلاص ما يلي:

8-1 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، حيث ركزت أغلب الدراسات المحلية والعربية والأجنبية على إبراز أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما تشترك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، إلى جانب الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات الإحصائية واختبار الفرضيات.

وتتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع نتائج أغلب الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بما يعكس الدور الإيجابي للممارسات العادلة في تحسين المناخ الوظيفي داخل المؤسسات.

8-2 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ميدان الدراسة، إذ أجريت في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة، بينما تناولت الدراسات السابقة مؤسسات صناعية، اقتصادية، تعليمية أو خدمية أخرى داخل الجزائر وخارجها.

كما تختلف من حيث طبيعة العينة، حيث ركزت الدراسة الحالية على موظفي مؤسسة تكوينية، في حين شملت بعض الدراسات السابقة موظفي قطاعات صناعية، تعليمية، نفطية أو أجيال محددة مثل جيل الألفية.

وتباينت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية في المتغيرات المدروسة، إذ اقتصر على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، بينما أدرجت دراسات أخرى متغيرات إضافية مثل الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي أو التوازن بين العمل والحياة.

كذلك اختلفت النتائج الجزئية المتعلقة بدرجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي من دراسة لأخرى تبعاً لاختلاف السياق التنظيمي والبيئي.

8-3 أوجه الاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري لمفهوم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وضبط أبعادهما وصياغة الفرضيات العلمية بشكل دقيق.

كما ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج والأداة المناسبة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق ببناء الاستبيان والاستفادة من المقاييس المعتمدة سابقاً.

وأتاح هذه الدراسات إمكانية مقارنة النتائج المتوصل إليها مع نتائج دراسات سابقة، مما عزز من مصداقية الدراسة الحالية وساهم في تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية.

إضافة إلى ذلك، مكنت الدراسات السابقة الباحثة من تحديد الفجوة البحثية والمتمثلة في دراسة العدالة التنظيمية داخل مؤسسة تكوينية محلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

خلاصة الفصل:

في عرض هذا الفصل، حرصنا على إبراز الخصائص التي تميز هذا البحث حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة عن غيره من البحوث، كما بينا الجانب العلمي لأهمية هذا البحث والعوامل التي دفعتنا لاختياره ودراسته. وقد تناولنا أيضا جوانب الإشكالية المرتبطة بالموضوع وتساؤلاته الأساسية والفرعية، مع تحليل المتغيرات والمفاهيم التي اعتمدها كمفاتيح لدخول عمق الموضوع وتفصيلاته. كما عرضنا بعض الدراسات التي تناولت جوانب مشابهة، وذلك للتعرف على الطريقة التي تم بها معالجة المواضيع المماثلة لهذا البحث.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية
- 2- أبعاد العدالة التنظيمية
- 3- أهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل
- 4- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
- 5- نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي مؤسسة ومن أكثرها حساسية، إذ تشكل المحرك الرئيس لجميع الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات فعالة. ومن ثم، فإن استمرار المؤسسة وتطورها أو تراجعها يرتبط بشكل مباشر بكفاءة هذه الموارد وطريقة إدارتها، وبقدرتها على تحفيز الموظفين لأداء مهامهم بفاعلية وجودة عالية.

وفي هذا الإطار، تبرز العدالة التنظيمية كعنصر محوري لتعزيز رضا العاملين وثقتهم بالمؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومنصفة تتيح لهم أداء مهامهم بفعالية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم ويعزز رغبتهم في الاستمرار داخل المؤسسة، وبالتالي يساهم في تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها البشرية. كون العمل يعد ذو قيمة مهمة في حياة الفرد والمجتمع ووسيلة لإشباع الاحتياجات وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، كونه يمكن الفرد من التعبير عن ذاته والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بوظيفته. وعليه، فإن تطبيق العدالة التنظيمية لا يعزز الرضا الوظيفي فحسب، بل يسهم أيضاً في خلق بيئة متوازنة تحقق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وتدعم الأداء المؤسسي المستدام.

1- مفهوم العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية ذات قيمة جوهرية للمؤسسة، وأحد أهم مكونات البنية الاجتماعية والنفسية المؤثرة في السلوك التنظيمي الذي يتعلق بمتطلبات الأساسية لنجاحها، ونظرا لأهميتها البالغة في تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة أصبح يشعر العاملون بالعدل من طرف رؤسائهم هذا ما وفر لهم مناخا إيجابيا في العمل ككل.

1-1 مفهوم العدالة لغة واصطلاحا:

العدل قيمة إنسانية شرعها الله وعظم قيمتها في كل الأديان، وألزم بها عباده في كل الأزمان، وهو اسم من أسماء الله الحسنى، جاءت هذه الكلمة في مواطن كثيرة في القرآن وبصيغ مختلفة، كما وردت معانيها في القواميس العربية تحت عدة مشتقات ومعان تدور في مجملها حول الاستقامة، الاعتدال والتوازن.

- **العدالة لغة:** لقد ورد في المعجم الفلسفي بأن العدل هو الذي من شأنه أن يساوي بين الأشياء الغير المتساوية (مراد وهيبة، 2007، صفحة: 405)، وقيل العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة، وجوهرها الاعتدال والتوازن (عبد المنعم الحنفي، 2000، صفحة: 522)، كما يشير مصطلح العدالة إلى الاستقامة أو الإنصاف في الفعل أو السلوك.

(Mustafa Çolak, Hayat Ebru Erdost, 2004, p :52)

- **العدالة من منظور إسلامي:** العدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن عقيدة الإسلام في مجتمع الإسلام، لجميع الناس لهم حق العدالة، عملا بقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا﴾ [سورة النساء: الآية 58]

- فالدين الإسلامي هو دين العدل، كيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل والعاقل من بين أسمائه الحسنى "العدل"، فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه (حمزة معمرى، 2014، صفحة: 52) وفي الحديث القدسي: ﴿يا عبادي، إِنِّي حَرَمْتُ الظُّلْمَ عَلَىٰ نَفْسِي وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا فَلَا تَظَالَمُوا﴾ [سورة النساء: الآية 58]

لقد وردت كلمة عدل في القرآن الكريم 27 مرة لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [سورة الإسراء: الآية 33]

- **العدالة اصطلاحا:** مفهوم العدالة مفهوم معقد ويختلف من شخص لآخر، ومن موقف لآخر فما يراه شخص ما عادلا قد يراه شخص آخر غير عادل، وما هو عادل في موقف قد يكون غير عادل في موقف

آخر (محمد أبو معاوية، شفيق علاونة، 2010، صفحة: 287)، لذا فإن مصطلح العدالة لا يوجد عليها اتفاق كغيرها من المصطلحات ولا يمكن إدراك معناها إلا من خلال الإطار العام للمجتمع الإنساني، لأن لكل مجتمع أوضاعه الخاصة به (أحمد عدنان، علياء محمد طارش، 2018، صفحة: 252)، وهي معاملة الجميع دون تمييز أو محايدة لأي اعتبار كان، كما يقصد بها حسب نظرية المنفعة توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب المصالح بشكل نزيه ومتساوي. (أمينة عثمانى، 2015، صفحة: 06)

1-2 مفهوم العدالة التنظيمية:

يشير مفهوم العدالة التنظيمية الى تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يحصل عليها الموظف في المنظمة التي يعمل فيها وتعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني. (نواف موسى شطناوي، 2013، صفحة: 74)

بداية عرف آدمز (adams) العدالة التنظيمية بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدلات مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم وحيث يتساوى المعدلات تتحقق العدالة وحيث لا يتساوى المعدلات يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم. (سوزان أكرم سلطان، 2006، صفحة: 131)

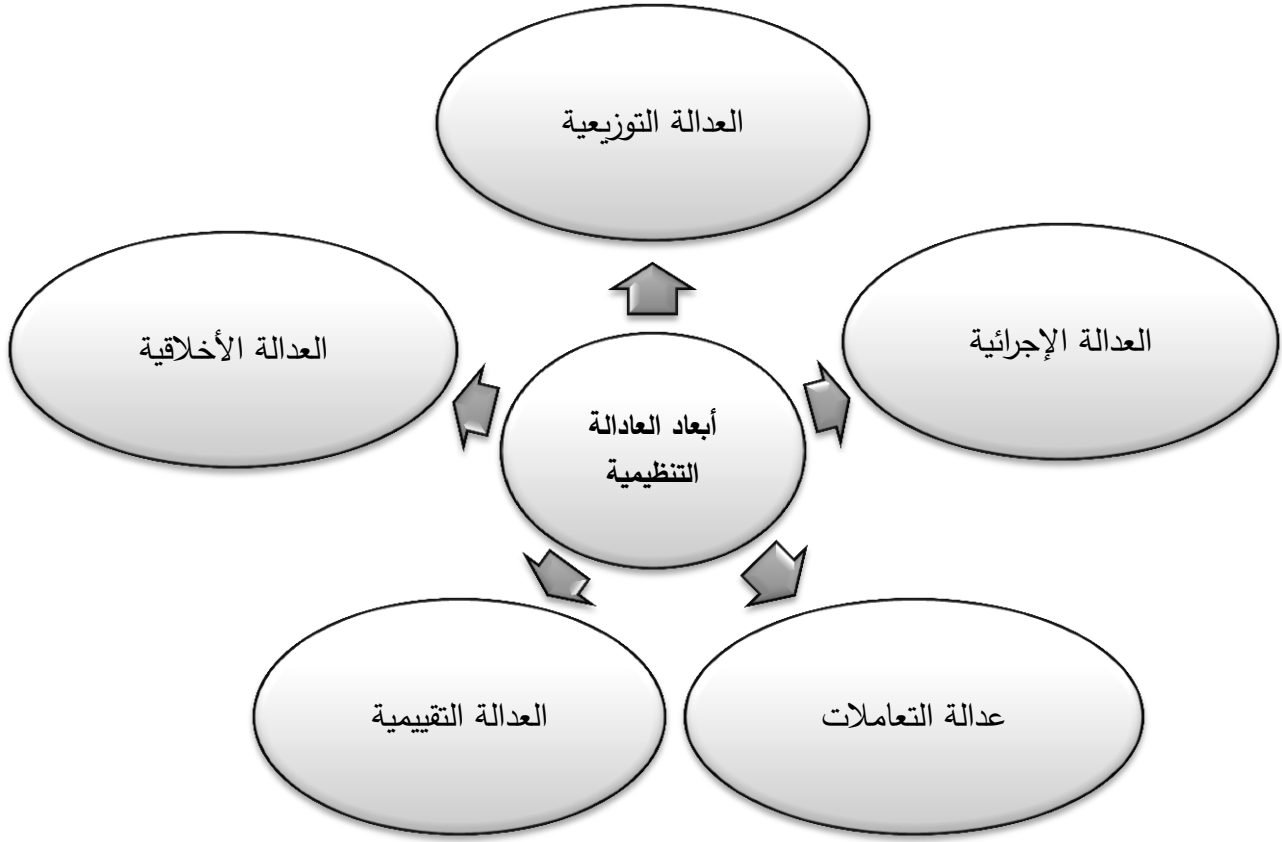
ويعرفها (الفهداوي والقطاونه) العدالة أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة؛ (محفوظ أحمد جودة، 2010، صفحة: 307)

كما اعتبرت طريقة لتقييم الإنصاف في المؤسسة، حيث يرى (Greenberg) أن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (Greenberg.J,1990 , p :401)

2- أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل الموالي وهذه الأبعاد هي:

الشكل رقم (01): أبعاد العدالة التنظيمية.

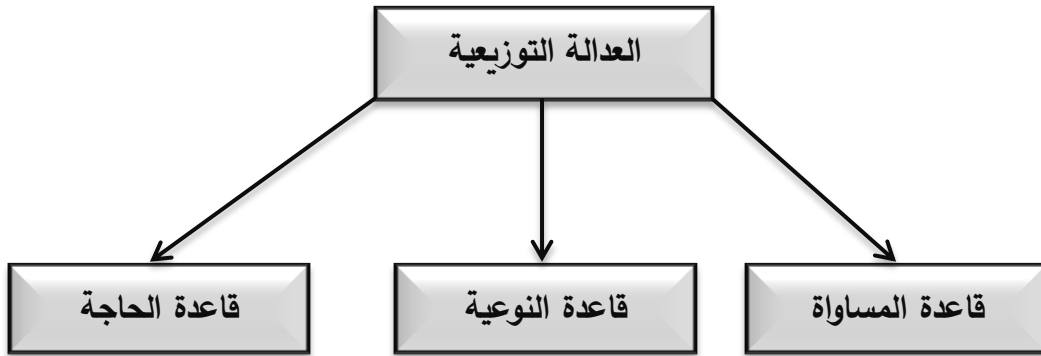


المصدر: (عمر محمد دره، صفحة 37).

1-2 العدالة التوزيعية:

وهي العدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (عامر علي حسين العطوري، 2007، صفحة 21) ويمكن تلخيص قواعد العدالة التوزيعية من الشكل التالي:

الشكل رقم (02): قواعد العدالة التوزيعية.



المصدر: (فاطنة قهيري، 2019، صفحة: 166).

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الموظف الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة؛
- قاعدة النوعية: وتعني أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، والعرق، والقبالية) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات الموظفين جميعهم داخل المؤسسة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بتجاوز هذه القاعدة؛
- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الموظفين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فمثلاً إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكان هناك موظف ولديه التزامات عائلية واجتماعية مؤكدة، وموظف آخر لا توجد لديه هذه الالتزامات، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الموظف الأول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول سيشعر بتجاوز هذه القاعدة. (فاطنة قهيري، 2006، صفحة: 166)

2-2 العدالة الإجرائية:

- وتعرف العدالة الإجرائية على أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. (فهيمى الفهداوي، أحمد القطاونة، 2004، صفحة: 10)
- كما تشير إلى الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول إجراءات اتخاذ القرارات الرسمية داخل المنظمة، أي الإنصاف في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للعاملين. (عامر علي حسين العطوري، 2011، صفحة: 171)
- لذلك تعتبر عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها. (سليمان سالم الحجايا، 2006، صفحة: 51)

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يببر ذلك ويدعمه؛
- القاعدة الأخلاقية: والتي تعني أن توزيع الموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة؛
- قاعدة التمثيل: تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم؛

(Wendy L.Poole, 2007, p :731)

- قاعدة عدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث بعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية؛ (سعيد شيخ، 2015، صفحة: 24)

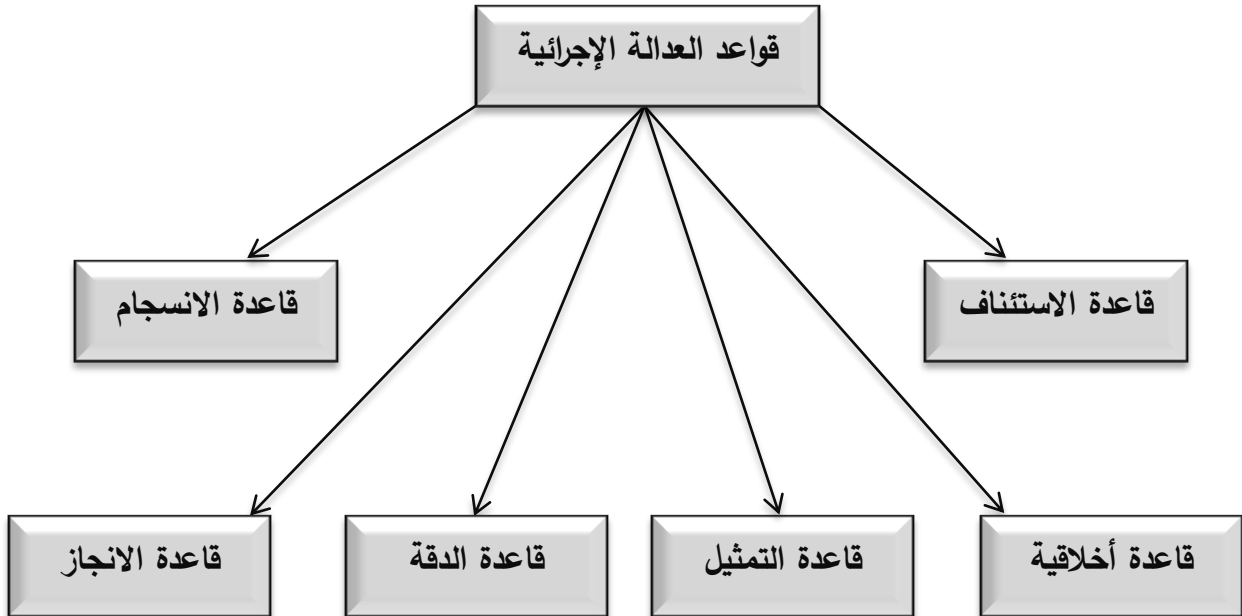
- قاعدة الدقة: والتي تعني أن كافة القرارات تتخذ بناء على معلومات صحيحة الدقيقة؛

(Wendy L.Poole, p :731)

- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع العاملين وفي كل الأوقات. (ماهر علي الخزاعي، 2013، صفحة: 36)

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة هي أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى. (عمر محمد دره، 2008، صفحة: 44)

الشكل رقم (03): قواعد العدالة الإجرائية.



المصدر: (من إعداد الطالبين بناء على دراسات السابقة).

2-3 عدالة التعاملات:

تعكس عدالة التعاملات البعد الشخصي للعدالة التنظيمية وتعتمد على أعمال كل من Bies & Moag حيث قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات، ويشير هذا المصطلح إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يحظى بها العامل عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وأيضاً عند تفسير هذه الإجراءات.

(Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard, 2005, p :300)

- عدالة العلاقات الشخصية: التي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسية؛

- عدالة المعاملات: التي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب مؤكد.

(Mashala Valikhani Dehaghani, 2013, p :193)

2-4 العدالة التقييمية:

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقبته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم؛
- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة؛
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية؛
- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى.

2-5 العدالة الأخلاقية:

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، 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. (عمر محمد

دره، صفحة: 47)

3- أهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل

- تؤدي العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونه يعد أحد المكونات الأساسية ومن الأمور الهامة التي أصبحت تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:
- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها؛
 - يعتقد 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 في حين يستأوون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييرها؛
 - تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها؛
 - إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.
- وحسب ما جاء في دراسة (Bruckner) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:
- الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا؛
 - الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم؛
 - إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية مع تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز عن دور بعد العدالة التعاملات؛
 - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى حقيقة السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم؛
 - كم أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

وتبرز أهمية وجود العدالة التنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة لا التغمي فيما يلي:

- تهيئ العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها؛ (مراد رمزي خرموش، 2014، صفحات: 58-59)
- 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؛ (بلوط حسن إبراهيم، 2002، صفحة: 309)
- تعتبر عاملا مهما في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والطموح، حيث تعمل على جذبها من خلال إحساسهم بتوفر عدالة في التعويضات، الترقيات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات هذا ما يدفعهم إلى الالتحاق بمثل هذه المؤسسات. (محمد قاسم القريوتي، 2003، صفحة: 50)
- فالعدالة التنظيمية كقيمة ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي يمكن لها أن تفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة انطلاقا من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضائها الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني، فإذا كان هناك إدراك للإجراءات العادلة فإن هذا يخفف من ردود الفعل العكسية التي تزداد عندما تكون الإجراءات غير عادلة والتي تتمثل في:
- انخفاض الأداء؛
- زيادة التغيب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة السلوكيات المنحرفة؛
- انخفاض الالتزام العاطفي؛
- انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(Robert h.Moorman et al, 2005, p :263)

4- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية

تتعدد العوامل التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، بعضها مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وبعضها يتعلق بالبيئة الخارجية. وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

4-1 البيئة الداخلية للمنظمة:

تشير بيئة العمل الداخلية إلى مجموعة السمات التي تميز جو العمل داخل المؤسسة، كما يلمسها العاملون مباشرة، والتي تؤثر في دوافعهم وسلوكياتهم. ويستدعي فهم العدالة التنظيمية دراسة هذه البيئة وخصائصها، إذ لا يمكن تطبيق العدالة دون إدراك طبيعة المحيط الداخلي للمؤسسة. ومن أهم عناصر البيئة الداخلية التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي:

4-1-1 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. وببساطة على المدير أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة. وأنه في حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم العدالة، عليه أن يجعله يشعر من خلال الإقناع والمعلومات بنوع العدالة، أو أن يقنع المرؤوس بأن حساباته في العدالة غير سليمة وأن يقوم المدير بحسابات أكثر واقعية لمعادلة العدالة؛

4-1-2 الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة والعاملين فيها. وتتمثل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية فيما يلي:

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية وبالتحديد العاملين في المستويات الإدارية العليا؛

- وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا. (حياة سرير الحرتسي، 2019، صفحات: 100-101)

4-1-3 القيم التنظيمية: يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس 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 بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة

بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراكه للعدالة التنظيمية؛ (شعبان فرج، سعيدة شيخ، 2015، صفحة: 160)

4-1-4 الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع. والاستقطاب نوعان هما:

- **استقطاب داخلي:** يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة؛

- **استقطاب خارجي:** وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملون باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية. كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم. (سعيدة شيخ، صفحة: 43)

4-1-5 تقييم الأداء: إن كل منظمة لا بد لها وأن تهتم بتقييم الأداء لموظفيها، وهذا يكون من خلال استراتيجيات وأساليب معينة. حيث يتم تقسيم الرؤساء المباشرين من أجل التعرف على كفاءة العاملين والتعرف على أوجه التطور الحاصل في الأداء، ويهدف التقييم أيضاً إلى التعرف على الانحرافات السلبية بداعي معالجتها والتعرف على الانحرافات الإيجابية لئتم تعزيزها؛ (فتحي محسن شما، منيرة محمود الشerman، 2018، صفحة: 703)

4-1-6 عدالة الأجور: يعتبر الأجر أحد أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع)، حيث ينبغي على المؤسسة أن تسعى لتحقيق العدالة الداخلية من خلال التوفيق بين معدلات الأجور وقيمة الوظيفة المشغولة من جهة، وإلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال تقديم أجور متساوية إلى حد ما مع تلك الممنوحة من طرف منظمات أخرى في أنماط متماثلة من الوظائف من جهة أخرى. كما يمكن للمنظمة تحقيق هذين النوعين من العدالة (الداخلية والخارجية) من خلال اتباع الخطوات التالية:

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور المطبقة في المنظمات الأخرى لنفس الوظائف؛
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة من خلال إجراء تقييم الوظائف؛

- جميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجزية متساوية؛
- وضع معدلات ملائمة للأجور. (سونة عبد القادر، 2019، صفحة: 54)

4-1-7 عدالة التدريب: تعتبر أنشطة التدريب التي تفيد العامل والمؤسسة من أفضل أنواع التدريب، بوصفها تنمي مهارات وظيفية يحتاجها العامل والمؤسسة معاً، كما أن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالاً مهماً من مجالات إدراك العاملين للعدالة من عدمه في المؤسسة (زايد محمد عادل، 2006، صفحات: 171-172) فالمنظمة تعمل على ممارسة أساليب معينة مثل التدريب بهدف رفع كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم المعرفية وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وهنا يترتب على المنظمة تحديد احتياجات عاملها للتدريب وعليها أن تستخدم الطرق والأساليب المناسبة لتقييم هذا التدريب؛

4-1-8 الشفافية: ترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات والمعلومات للمحتاج لها دون قيود، فهي تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، كما توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة مما يضمن عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، فبتحقيق الشفافية تحقق المنظمة درجة عالية من العدالة. (فتحي شما، منيرة الشрман، صفحة: 703)

4-2 البيئة الخارجية للمنظمة:

يعد تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة ضرورياً لفهم العدالة التنظيمية، باعتبار أن هذه البيئة تمثل المصدر الرئيس للموارد البشرية والمادية، وتسهم بشكل مباشر في تشكيل إدراك العاملين لمستوى العدالة داخل المؤسسة. وتتجلى هذه المكونات فيما يلي:

4-2-1 المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على إشاعة مناخ ملائم للعمل داخل المؤسسات وذلك من خلال إصدارها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال وكذا القوانين واللوائح الحكومية المختلفة. التي تحمي العمال فمنها مثلاً: قانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العمال والمؤسسات، وتهدف هذه العلاقات إلى حماية حقوق العمال ومصالحهم الشخصية ومن ثم شعورهم بالعدالة؛

4-2-2 المتغيرات الاقتصادية: هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، التي تعكس تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة بقطاعيها العام والخاص، فمثلاً خصخصة الشركات التي تعد وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، فهذا التوجه الاقتصادي أدى إلى إعادة في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى التي تقوم بها الإدارة ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة؛

4-2-3 المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المؤسسة بغرض انتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية كالمصانع والآلات، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها فالحياة العملية إذ تمثل هذه المتغيرات تحديا كبيرا ومهما للمؤسسات الحديثة نظرا لتأثيرها على هيكل وكفاءات تلك المؤسسة. وكذلك على العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة؛

4-2-4 المتغيرات الاجتماعية: تكمن في متغيرات القيم، العادات، التقاليد السائدة في المجتمع، التي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، فمن بين هذه المتغيرات نجد: مستوى التعليم، عدد السكان، متوسط دخل الفرد، نمط الحياة الاجتماعية... وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع ككل هي نفسها التي تسود داخل المؤسسات، فتعقدها وتطورها ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المؤسسات. (جيلاني حامدي، 2022، صفحة: 25)

5- نظريات العدالة التنظيمية

تكتسي نظريات العدالة التنظيمية أهمية كبيرة في فهم السلوك التنظيمي وتحفيز الأفراد داخل المؤسسات. فهي توفر إطارا معرفيا يربط بين الأداء والمكافآت ويحدد كيفية استجابات الموظفين للممارسات الإدارية المختلفة. وفيما يلي سيتم استعراض أهم هذه النظريات التي أسهمت في توضيح العلاقة بين العدالة، الدافعية، والرضا الوظيفي.

5-1 نظرية التوقع لفروم 1964:

يملك الفرد دوافع متفاوتة الكثافة، تتأثر بالتفاعل المعقد بين درجة التفصيل، التوقع، والفائدة المرجوة. واستنادا إلى ذلك، قدم فروم نموذجا للدافعية يرتكز على الأفكار التالية:

- أن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الدافعية الأقوى؛
- أن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو النتائج المتوقعة لهذا البديل.

ويكمن جوهر هذه النظرية في أنها سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات وطموحات الأفراد العاملين وأهدافهم.

5-2 نظرية العدالة لآدمز 1965:

تقوم هذه النظرية التي وضعها على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وقد وضع بعض الباحثون الافتراضات التالية لهذه النظرية:

- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها؛
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير، أما المقام فهو عبارة عن مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وجودة عمل؛
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة أو غيابها عندما يقارن نسبته مع نسب الآخرين داخل المنظمة؛
- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فإن هذا سيدفعه لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة.

ولقد ارتبط تطوير النظرية في أساسيا وتجريبيا باسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل مثل: الجيد والمهارات، المعرفة، أداء المهام التي يأتي بها الأفراد أو يوظفونها في أعمالهم، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز؛ (صلاح الدين، محمد عبد الباقي، 2022، صفحة: 123)

5-3 نظرية العدالة لبوتر ولولر 1967:

هذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فروم للتوقع، والتي أكد فيها "بورتر" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لدي إدراك دقيق الأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهد لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

كما يتضح من نموذج "بورتر" أن يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا؛

4-5 نظرية العدالة لرونز 1971:

تقوم هذه النظرية على افتراض وجود عقد اجتماعي يتفق الأشخاص الأحرار العاقلون الراشدون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها مبدئية باعتبارها قواعد وأنظمة صحيحة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي تلزم الجميع بمبادئها وعدم خرقها؛

5-5 نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون 1986:

أكد أن الظروف الاجتماعية والمشكلات العامة القائمة في البيئة الإنسانية والاجتماعية أسفرت عن قيام ما يعرف ويسمي بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم "فردريكسون" نظريته حول المساواة العامة، بوصفها محورا جديدا ومطلوبا في حقل الإدارة العامة، ومنظورا تحليلية يتخذ من المساواة مرتكزا مهما، عوضا عن الأبعاد الاقتصادية التي كان تمثل المدخل التقليدي في الإدارة العامة. (سوزان سلطان، 2006، صفحات: 27-30)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، يتضح لنا أن العدالة التنظيمية تمثل أسلوباً تنظيمياً يهدف إلى تحقيق المساواة داخل المؤسسة وتعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، بما يسهم في رفع الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الالتزام والولاء الوظيفي. فالعدالة التنظيمية، من خلال أبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، تعزز الرضا الوظيفي وتحفز الموظفين على الإبداع والالتزام، ما ينعكس إيجابياً على كفاءة المؤسسة واستثمار مواردها وتحقيق أهدافها. كما تركز العدالة مبادئ أساسية تشمل التنظيم الجيد والالتزام بالقيم وبناء الثقة والصدق والأمانة مع مراعاة المعاملة العادلة لجميع الموظفين واتباع الأساليب الحديثة لضمان تطبيق العدالة التنظيمية وخلق بيئة عمل متوازنة تحفز الإبداع وتعزز الأداء المستدام للمؤسسة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده
- 2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- 3- أثر الرضا الوظيفي على الالتزام والانضباط والإنتاجية
- 4- العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
- 5- نظريات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على استثمار طاقاتها البشرية وتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. فهو ليس مجرد شعور فردي بل مؤشر دقيق على فاعلية الأداء والتزام الموظف بمسؤولياته، حيث يسهم في تعزيز الإنتاجية والانتماء المؤسسي، ويقلل من احتمالات الغياب والبحث عن فرص بديلة. ويكمن أثر الرضا الوظيفي في تعزيز التوازن النفسي والاجتماعي للعاملين، ودفعهم لبذل جهود أكبر بما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وكفاءة المؤسسة. كما يرتبط الرضا بمدى التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، إذ أن غيابه قد يؤدي إلى تراجع الأداء وتزايد المشكلات التنظيمية، بينما يعزز وجوده الالتزام والمسؤولية والانتماء المؤسسي، مكوناً بذلك عنصراً محورياً في نجاح واستدامة المؤسسة.

1- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

يعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية في دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسات، إذ يعكس درجة توافق الموظف مع مهامه وبيئة عمله. وينشأ هذا الرضا عن شعور إيجابي بالقناعة والارتياح نحو العمل، ويتجسد عادة في التزام الموظف وكفاءته وأدائه المتميز. ويتجلى الرضا الوظيفي في أبعاد متعددة تشمل الجوانب المادية والجوانب التنظيمية بالإضافة إلى العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بأسلوب القيادة وظروف العمل ودرجة العدالة في توزيع الموارد والمكافآت.

1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد وقد بدأ الاهتمام بالرضى الوظيفي مع بداية القرن العشرين وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضى الوظيفي إلا أنه مزال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة. (مصطفى محمد، 2018، صفحات: 09-10)

يشار إلى الرضى في اللغة بأنه ضد السخط وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو لتحسين أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو كيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011، صفحة: 39)

للرضا الوظيفي تعاريف مختلفة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

ويعرفه لوك (Locke) بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية وسارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعدها مهمة، ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والأجر وفرص الترقية والإشراف والزملاء في العمل". (سعيدة شيخ، صفحة: 60)

وهو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل. (منال البارودي، 2015، صفحة: 38)

تعريف (Hoppock): هو عبارة عن شعور وإحساس شامل اتجاه العمل، ويعبر عنه بالحب أو الكره (النفور).

عرف (السهل والموسوي): بأنه: حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر إيجابية. (رواية دقيش، 2020، صفحة: 48)

وهو ذلك الشعور الطيب من قبل الفرد اتجاه المؤسسة الذي يعمل فيها، حيث يشعر الانسان الذي يمتلك الرضى الوظيفي بحبه للعمل والاخلاص فيه ويعمل على زيادة الكفاء الإنتاجية لديه وبالتالي للمؤسسة، فالرضى الوظيفي الباعث والمحرك لحركة الانتاج. (بلال مصلح، 2023، صفحة: 08)

1-2 أبعاد الرضا الوظيفي:

أشارت بعض الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يمتاز ببعض الأبعاد، وتعتبر إضافات مهمة للعوامل السابقة المذكورة آنفا، منها:

1-2-1 الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح؛

1-2-2 محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل بما فيه مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم؛

1-2-3 إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث يسهم إسناد أعمال أو مهام تتناسب وقدراته ومهاراته في تعزيز أدائه، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين، يسهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم؛

1-2-4 فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا؛

1-2-5 نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا؛

1-2-6 الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل؛

1-2-7 عدالة العائد: أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه الخ، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره، يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. (عبد الحليم لعرب، 2016، صفحات: 71-72)

2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هي مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم، نتيجة للإجراءات المتبعة، بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة، فقد حدد ديفز (Davis) مجموعة عوامل هامة مؤثرة في الرضا الوظيفي، تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة بظروف العمل:

2-1 العوامل التي لها صلة مباشرة بالعمل: وهي:

- كفاية الاشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين الإدارة والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية؛
- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دفعا لهم إلى إتقان عملهم ويذل ما لديهم من طاقة للقيام به؛
- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزملائه الآخرين والاتصال بهم.

2-2 العوامل التي تتصل بظروف العمل: وهي:

- تحديد الأهداف في المؤسسة: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في مؤسسة لها هدف فعال؛
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار؛
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

أما بدر فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي:

- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو أظارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله توظيفة مثل: (الإجازات التأمين الصحي السكن الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، زملاء، رؤساء، ومرؤوسين)؛
- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط والرقابة والتنفيذ والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته. ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة)؛
- عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة؛
- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له؛
- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (وفاء مصطفى محمد عودة، 2017، صفحة: 16)

3- أثر الرضا الوظيفي على الالتزام والانضباط والإنتاجية

يلعب الرضا الوظيفي دورا محوريا في تعزيز التزام الموظف تجاه المؤسسة وانضباطه في أداء مهامه، إذ ينعكس بشكل مباشر على مستوى إنتاجيته وجودة أدائه. فكلما شعر الموظف بالرضا والارتياح تجاه عمله، ازدادت دوافعه للعمل بجدية وانضباط، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. ومن هنا، يصبح الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية لنجاح الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

3-1 أثر الرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي:

يعتمد الالتزام التنظيمي على مدى فعالية الرضا الوظيفي وحجمه، فالرضا الوظيفي هو مدى شعور العامل بالقناعة والارتياح والسعادة، ذلك الشعور الذي يحقق الثقة والولاء والانتماء للعمل، حيث كل هذه المؤثرات الداخلية والخارجية هي التي تؤثر على نفسية الموظف، ومن ثم على مدى إنتاجيته، وكلما كان الموظف يشعر بالرضا والارتياح في عمله، زادت فعالية إنتاجه، وتفوقه في العمل، وبالتالي تظهر أهمية الرضا الوظيفي، فكلما زاد هذا الرضا زاد الالتزام التنظيمي للعامل والموظف، إذ ثمة علاقة تتشكل بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، منها: أن الرضا الوظيفي وارتفاع درجته يدفع الموظفين لحب العمل

ومن ثم انخفاض نسبة غياب الموظفين، وارتفاع مستوى طموح الموظفين في المؤسسات الأخرى، فتصبح المؤسسة الواحدة ناجحة برضا موظفيها ويسبب نجاحها استحقت أن تكون موقعا ينافس من قبل مثيلاتها. ودائما ما كان الرضا الوظيفي هو نقطة نجاح وليست خسارة للموظف، بل هو أيضا سبب نجاح للمؤسسة نفسها، فهو يعمل على زيادة معدل إنتاجية الموظف بالمستوى المطلوب من قبل المؤسسة، إذ ثمة هناك فرق بين الإنتاج العالي برضا والإنتاج بغير رضا، فما ينتجه الموظف برضا تام هو عمل دقيق ومنتقن، أما بالنسبة إلى إنتاج الموظف الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي في عمله، فإن إنتاجه بالمقابل لن يكون بالجودة المطلوبة مقارنة بسابقه، فالموظف الراضي عن عمله هو أشد الموظفين التزاما، وهو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته والالتزام بالنظام، وتحقيق نجاح وأهداف مؤسسته وذلك لأنه أشد حبا لعمله وأشد نشاطا وحماسا في العمل، ولا بد من الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي بعد من أهم نقاط شروط النجاح في العمل فهو تلك النقطة النفسية تهتم بمشاعر الأشخاص إزاء العمل المؤدى، ولضمان نجاح أي عمل ومن أجل استمرار العامل بالالتزام التنظيمي لا بد من تحقيق تواجد الرضا الوظيفي. (نرجس حسين ندامه كاظم، 2021، صفحة: 27)

3-2 أثر الرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي:

للرضا الوظيفي مكونات ثلاث عاطفية معرفية وسلوكية، يشير المكون العاطفي إلى المشاعر المتعلقة بالوظيفة مثل الملل والقلق، المكون المعرفي يشير إلى المعتقدات المتعلقة بالوظيفة كالشعور أن الوظيفة تتطلب جهدا ما أما المكون السلوكي يظهر في تصرفات الأشخاص في عملهم كالتأخر التظاهر بالمرض من أجل تجنب العمل، وجد Maryadi في دراسة له على مجموعة من المدرسين بمدرسة ابتدائية تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل، فالمعلمون الذين يشعرون بالرضا لهم موقف إيجابي اتجاه العمل يحفزه على الأداء والانضباط التلقائي والعكس يكون في حالة غياب الرضا، ومuhammadin وجدت علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وانضباط العمل فالانضباط الجيد يكون نتيجة لرضا الموظف على كل مجالات العمل، سواء فيما يتعلق بموقف الرئيس العلاقة مع الزملاء، الترقيات..... وفي دراسة Winarsih.T et Fariz.F لهم حول تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وانضباط العمل على مجموعة من المحاضرين وجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل وفسر ذلك أنه عندما يشعر المحاضر بالرضا يكون أكثر التزاما وانضباطا في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. كما وجد Manik.S في دراسة له تأثير إيجابي هام للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل، كلما كان الرضا الوظيفي أفضل كلما زاد انضباط الموظفين، كذلك وجد كل من M. Det Prasetya و Ilahi.D. K, Mukzan أن الرضا الوظيفي يؤثر على كل من الانضباط

الوظيفي والالتزام، أما Hadian فوجد في دراسة له المجموعة من الموظفين في أحد البنوك أن للرضا الوظيفي له تأثير كبير على الانضباط الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، فالشعور بالرضا عن العمل المنجز يكون قادراً على تحسين الانضباط، على عكس نتائج الدراسات المذكورة فإن كل من Setiawan R et al في دراستهم على مجموعة من الموظفين في مدرسة ثانوية للعلوم الصحية لم يجد تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي. من المتوقع أن الموظف الذي لديه درجة عالية من الانضباط في العمل لديه وعي ورغبة الأداء جميع الواجبات والمسؤوليات مع الاستعداد للامتثال لجميع القوانين Itang الموظفين الذين لديهم انضباط عالي من المتوقع أن يكونوا قادرين على اكمال المهمة المحددة بسرعة وبشكل مناسب والذي يؤدي إلى رضا الموظفين Duha.T.

كما دراسات أخرى تناولت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط في مكان العمل، فقد حاولت دراسة تأثير الانضباط الوظيفي على الرضا الوظيفي، إذ نجد Ebuara.V,Coker.M في دراسة لهم الهدف منها معرفة تأثير انضباط الموظفين وموقفهم اتحاد العمل على الرضا الوظيفي للمحاضرين في إحدى مؤسسات التعليم العالي وجد أن الرضا الوظيفي للمحاضرين لا يعتمد على انضباطهم الوظيفي، على عكس ذلك وجد كل من Abdurrahman.AY et al أن الانضباط الوظيفي له تأثير ايجابي هام على الرضا الوظيفي، فالرغبة الداخلية للموظف في الامتثال للقواعد (الانضباط الذاتي) تخلق لدى الموظف شعور بالرضا الوظيفي، كما وجد كل من سيد طه والسعيد أن أحد أبعاد الانضباط الوظيفي المتمثل في علاقات العمل له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي. (خيرة عليلي، 2022، صفحة 71-72)

3-3 أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية:

قد حظي موضوع الرضا الوظيفي بعناية الكثير من علماء الإدارة والسلوك، وذلك لاعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم، فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، كما أن مستوى إنتاجية الأفراد وقيامهم بواجباتهم المهنية يرتبط بدرجة ولائهم لمهنتهم ورضاهم عنها.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن اتجاهات الأفراد وقيمهم تتأثر بكثير من المتغيرات تعزى إلى أن عملهم لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم، لذا فإن الكفاءة المهنية تعتمد بشكل كبير منها على جانب رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالنجاح والتقدم في مجال عمله في المنظمة التي ينتمي لها، كما أن آثار الرضا تنعكس على أداء الأفراد وبالتالي على المنظمات التي يعملون بها، فإن كانت مشاعرهم تجاه المنظمة إيجابية يترتب على ذلك زيادة الإنتاجية، وإن كانت مشاعرهم سلبية سيقل ذلك من روحهم

المعنوية وعلى دافعيتهم للعمل مما يقلل من الإنتاجية في العمل. ويمكن تحديد نوعين لأثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية كما يلي:

- 3-3-1 أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية على مستوى الفرد:** كشفت نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن هناك أربع حالات تربط بين الرضا والإنتاجية، وهي:
- **قد يزيد الرضا ولكن لا تزيد الإنتاجية:** وتعود أهم الأسباب لهذا الاحتمال إلى تواضع الولاء والانتماء للمنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل؛
 - **قد ينخفض الرضا وتزيد الإنتاجية:** وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير الموظف، كأن يقول: "إني أخاف الله، لن أقبل أجرا دون أن أقدم عملا، أو قد يرى الموظف أن وظيفته هي فرصته الوحيدة فلا وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم أو قد يرجع ذلك إلى قوة النظام الرقابي المعمول به في المنظمة؛
 - **قد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهداف المنظمة، أو عندما تتزايد فرص التدريب الفعال؛
 - **قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الفرد للعمل، ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو بسوء نمط الإشراف أو غير ذلك من العوامل.

3-3-2 أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية على مستوى المنظمة: أما أثر الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة فإنه يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والإنتاجية، حيث نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل، لذلك لا يمكننا القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، وقد يكون صحيحا أن نقول أن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية.

وهناك علاقة طردية وثيقة بين كل من الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد العاملين، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف زادت إنتاجيته وجودة الخدمات التي يقدمها، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- إعطاء الموظف حقوقه من الناحية المادية، أي تقاضيه راتبا جيدا ومناسبا مقابل العمل الذي يقدمه في المنظمة سيؤدي حتما إلى اكتفائه ماديا، حيث لا يضطر للبحث عن عمل آخر خلال اليوم لتحسين دخله وبالتالي تتركز جهوده وتحشد طاقاته من أجل هذا العمل، ويقدم عملا أفضل يرفع من إنتاجيته؛

- التعامل الجيد مع الموظف يزيد من دافعيته وقابليته للعمل مما يزيد من حجم إنتاجيته، وذلك من خلال الكلمة الطيبة والشكر والتقدير، وبإنصافه عند التقييم ومنحه الدرجة الوظيفية التي يستحقها؛
- وجود بيئة عمل صحية وسليمة خالية من المخاطر والضوضاء والمؤثرات السلبية من شأنها أن تزيد من رضا الأشخاص وتركيزهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجهم؛
- رضا الأفراد عن عملهم يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها خلال وقت قياسي ويقلل من التحديات التي تواجهها وتتسبب في ضياع الوقت والجهد. (عبد الواحد مركتي، يسرى كانون، 2022، صفحة 57:)

4- العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

لقد أوضح أدمر Adams في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته خبراته مستوى تعليمه.... الخ) مع عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم الرضاء، وتجدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

كما أكد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على أن للعدالة التنظيمية ومن خلال الأبعاد الرئيسية المشكلة لها تأثير كبير على مدى رضا أو عدم رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة، فتبني المؤسسة لمبادئ وقيم العدالة التقييمية والتوزيعية والاجرائية والتعاملية داخل المؤسسة يساهم لا محالة بشكل كبير في تنمية المشاعر الإيجابية للعامل اتجاه عمله ومؤسسته.

فشعور الفرد بالظلم سواء في الأجر، أو الترقية أو المعاملة أو 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. (محمد زبير، عبد لمؤمن خلادي، 2022، صفحة: 490)

كما قد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين والممارسين في الإدارة الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى ذات العلاقة، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث تحاول الإجابة علي العديد من الأسئلة التي تطرحها وخاصة تلك المتعلقة بمدى رضا الفرد عن عمله أو عدم رضاه وقد يكون الرضا الوظيفي الموقف الأكثر إثارة للاهتمام بالنسبة لمدراء وقادة الفرق فعموماً الناس تحب عملها رغم ما يتوقعونه ورغم مظاهر السخط ولإضرابات واستخدام العنف ضد المؤسسة وحتى المرء، رغم ذلك عموماً

نجذ العمال راضون عن عملهم من خلال المشاعر التي تعكس المواقف اتجاه العمال، وبانخفاض الرضا الوظيفي يمكن أن ينتج عنه اضطراب في العلاقات بين الموظفين، التغيب عن العمل وعدم التقيد بالمواعيد وحسب "لوتنز 1998 Lutan" يمكن النظر للرضا الوظيفي من زوايا مختلفة هي:

- الرضا الوظيفي استجابة عاطفية للحالة الوظيفية التي لا يمكن مشاهدتها، لكن يمكن إدراكها وغالبا ما يرتبط بمدى تلبية النتائج لتوقعات العاملين أو تجاوزها؛

- الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي ترتبط بالعمل نفسه وأهمها: العمل نفسه، الأجر فرص الترقية، طبيعة الإشراف والعلاقة مع الزملاء.

وتشير نظرية التوقع Vroom إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت، وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا، فقد أكدت دراسة "أورقان 1988 Organ" على تأثير سياسات الأجور والمكافآت على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها تؤدي إلى خلاف توقعات العامل وتحقيق الرضا يتوقف على مدى إدراك الفرد بأن ما يتقاضاه من عوائد، تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا والجهد المبذول في تحقيقها ويضيف "عادل محمد زايد" أن الرضا الوظيفي هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا لذلك يتحقق الرضا لدى العمال عندما يكون العمل مصدر لتحقيق حاجات يريدونها بشدة، ويضيف أن رضا الفرد، يتحقق في حالة حصول الفرد على إشباعات تفوق ما يتوقعه مما يجعله راضيا عن عمله وفي دراسة أجريت من طرف "C.charash and Spector 2001" وجد أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ترتبط بالرضا عن الأجر.

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن للعدالة التنظيمية علاقة مع متغيرات جد مهمة في المنظمة فقد بينت نتائج العديد من الدراسات قوة تلك العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية وباقي المتغيرات، وبالتالي ينبغي على المنظمات الاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية وذلك لدورها الفاعل في ظهور مؤشرات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فلا شك أن سلوكيات المواطنة التنظيمية وولاء الموظفين للمنظمة والتزامهم ورضاهم عن عملهم له الأثر البارز في تفوق ونجاح المنظمات، ويضمن تحقيق العدل في المنظمة استفادتها من تلك الظواهر التنظيمية الايجابية ويساعدها على تحقيق أهدافها، فقد تكون العدالة التنظيمية نقطة بداية لظهور مختلف السلوكيات الإيجابية في حالة توفرها وإدراكها من طرف الموظفين، وفي نفس الوقت قد تكون الحائط الذي يمنع ظهور تلك السلوكيات في حالة عدم تطبيق العدالة التنظيمية أو عدم إدراك الموظفين لها. (حمزة فرطاس، 2017، صفحة: 65)

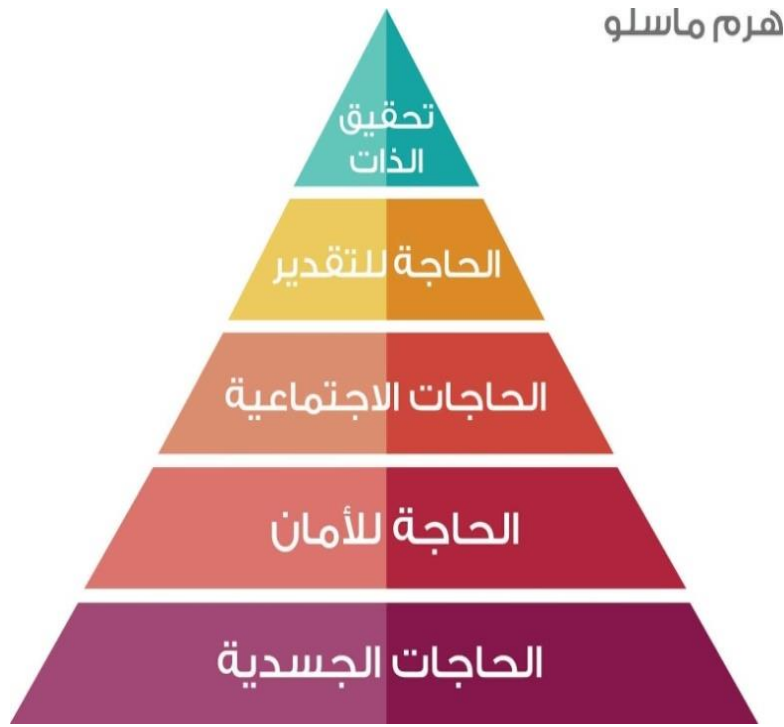
5- نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي أهمها:

5-1 نظرية ماسلو للحاجات 1954: Maslow's Theory for Nceds

تعد نظرية إبراهيم ماسلو من أكثر النظريات الدافعية شيوعاً، وتقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع احتياجاتهم غير المشبعة، وتقوم نظريته على مبدئين أساسيين يؤكد المبدأ الأول على أن احتياجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحيث أولوياتها للفرد، حيث إنه كلما تم إشباع احتياج من هذه الاحتياجات انتقل الفرد إلى الاحتياج غير المشبع الذي يليه في التنظيم الهرمي لسلم الاحتياجات كما هو مبين في الشكل التالي: (جمال الدين نعويسات، 2003، صفحة 109):

شكل رقم (04): هرم ماسلو لتدرج الحاجات.



المصدر: (يوسف حجيم الطائي، وآخرون، 2006، صفحة: 381).

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات حسب أولوياتها من الأسفل كما يلي:

- حاجيات الفسيولوجية: هي عبارة عن الحاجات الأولية أو الأساسية للأفراد مثل الحاجة إلى الطعام، المأوى، الشارب، وتتمثل هذه الحاجات في مجال العمل (الأجر) وظروف العمل الأساسية؛

- **حاجات الأمن والاستقرار:** تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه كالأمن، الحماية من الخوف، وفي مجال العمل، تعني الحصول على عمل مستقر وأجر كاف، وتأمين متعدد كالتأمين ضد البطالة، التأمين ضد الشيخوخة والعجز؛ (محمد قاسم القريوتي، 2009، صفحة: 56)
- **الحاجات الاجتماعية والانتماء:** أطلق عليها العديد حاجات الحب والصدقة، وتأتي هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة، وتتمثل في الحاجة إلى الحب والتعاطف مع آخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير؛
- **حاجات التقدير والاحترام:** وتعني الحاجات الذاتية المتمثلة في الحاجة إلى احترام النفس، الحاجة إلى الشعور بالمكانة والثقة بالنفس خصوصاً عن النجاح في أداء العمل وتلقي تقدير آخرين إزاءه؛
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تحتل أعلى مستوى في ترتيب الحاجات، وتعني رغبة الفرد في تحقيق ما يتوافق مع قدرته.

وما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم تحدد حجم الإشباع الذي يتم عندها الانتقال للاحتياج الأعلى وإنما افترضت وجود الإشباع، فبعض الأفراد تكون درجة الإشباع 50 بالمئة، لديهم مرضية للانتقال إلى الاحتياج الأعلى في حين تكون 50 بالمئة مرضية لغيرهم. (سعد أنور سلطان، 2003، صفحة: 262)

5-2 نظرية الحاجة Alderfer:

- أخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو وألدرفر عام 1972 نظريته المعروفة "E.R.G" والتي تصنف الحاجات في ثلاثة مجاميع هي:
- **الحاجة للوجوه أو البقاء:** تمثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو؛
 - **الحاجة للانتماء أو الارتباط:** تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية عند ماسلو؛
 - **الحاجة للنمو:** تمثل سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو. (حبيبة علي، 2016، صفحة: 146-147)

5-3 نظرية "ماكلياند" في الحاجات أو نظرية الإنجاز:

قدم ماكلياند عام 1973 نظرية المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث اقترح ماكلياند ثلاثة حاجة أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف سلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:

- الحاجة للإنجاز (Need for Achievement): تمثل الرغبة التي يبديها الموارد البشرية نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى الرضا الوظيفي؛
- الحاجة للقوة (Need for power): تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم ويميز ما كلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما؛
- الحاجة للقوة الشخصية (Peronnel – Power): تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الحاجة للقوة الاجتماعية (Social – Power): تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية؛
- الحاجة للانتماء (Need for Affiliation): مثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين. (طارق طه، 2007، صفحات: 645-646)

4-5 نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor from 1964:

- ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي: فالدافع للأداء = قوة الجذب + التوقع.
- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة؛
 - الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة؛
 - الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. (زينب العقون، 2018، صفحة: 34)

5-5 نظرية العاملين (الدافع، الصحة) هرزبرغ:

استطاع فردريك هرزبرج (Frederick Herzberg) من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء. وتضم العناصر التالية:

- **العوامل الدافعة Motivators:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك هذا السلوك ينتهي بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء. حيث أن العوامل الدافعة تؤدي إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل وهي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها؛
- **العوامل الوقائية Hygiene factors:** هي العوامل التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا. كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد. بحيث أن وجودها بشكل جيد أمر ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا، وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل. (هجيرة بولومة، 2022، صفحة: 06)

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال استعراضنا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يعد الركيزة الأساسية في تعزيز التزام وانضباط الموظفين، إذ يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء داخل المؤسسة. ويظهر أثره جليا من خلال شعور العامل بالقناعة والارتياح نحو عمله، ما يعزز انتماءه وثقته بالمؤسسة ويحفزه لبذل جهود أكبر. ومن هذا المنطلق، يصبح السعي لتحقيق الرضا الوظيفي عبر توفير بيئة عمل مناسبة، وعدالة في توزيع المكافآت والفرص، وتقديم دعم القيادة، ضرورة أساسية لضمان نجاح المؤسسة واستدامة أدائها.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: منهج الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع وتحليل البيانات
- 5- الدراسة الاستطلاعية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الجانب المنهجي من أهم مكونات البحث العلمي، لما له من دور أساسي في توضيح الإطار الذي أجريت في ظله الدراسة، وتحديد الكيفية التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، بدءاً بتحديد مجالاتها المكانية والزمانية والبشرية، مروراً بتوضيح المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى عرض أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها الإحصائي، وذلك بغرض دراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي سليم.

1- مجالات الدراسة

إن أهم خطوات البحث العلمي تحديد مجالات الدراسة وذلك بهدف الكشف عن واقع ميدان الدراسة، حيث يتم تحديد كل من المجال المكاني والزمني والبشري والذي يتم من خلاله التحقق من الفرضيات الدراسة وصولاً باستنتاج العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

1-1 المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء الدراسة. (محمد شفيق، 2001، صفحة: 211) حيث يشير المجال المكاني إلى البيئة التي يقوم الباحث باختيارها. حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة.

1-1-1 تعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني المجاهد كوداش مهدي بن عمر هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مهمته الأساسية تكوين الشباب وتأهيلهم مهنياً في إحدى الاختصاصات المفتوحة والمتوفرة في دليل العروض المطروحة حسب الدورات التكوين المنظمة، أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 251/18 المؤرخ في 2018/10/09 تقدر مساجلة الإجمالية ب 17208.76م منها 5503.60 مسلحة مبنية للشكل من المرافق التالية:

1-1-2 هياكل المؤسسة:

أ- الهياكل البيداغوجية:

- عدد القاعات المتعددة الاستعمالات: 00 - عدد الورشات: 06.
- عدد القاعات المتخصصة: 04 - عدد المخابر: 04.
- عدد قاعات المحاضرات: 00 - عدد المدرجات: 01.

ب- الداخلية:

- الطاقة النظرية: 120 ذكور: / إناث: /
- التعداد الفعلي للداخليين: 00 ذكور: 00. إناث: 00.
- تعداد النصف الداخليين: ذكور: إناث:

ج- الهيكل الإدارية:• الطابق الأول:

- مدرج + مكتب الصوتيات.

- قاعة التشريعات.

- مكتب المدير الفرعي العالية.

- مكتب المقتصد.

- مكتب المستخدمين.

- مكتب رقمنة.

• الطابق الثاني:

- مكتب المدير.

- مكتب الأمانة.

- مكتب الخدمات الاجتماعية.

- مكتب محاسب المادة.

- مكتب محاسب الإداري.

د- الهيكل البيداغوجية:• الطابق الأول:

- مكتب مدير الفرعي للتمهين.

- مكتب مدير الفرعي حضوري.

- مكتب الشهادات.

• الطابق الأرضي:

- مكتب الاستقبال والتوجيه:

- مكتب الرقابة العامة.

- المكتبة.

• المصالح المشتركة:

- الداخلية وطاقاتها النظرية: 120 سرير.

- المطعم + النادي.

- غرفة المرجل + غرفة الحراسة.

- السكنات: 03 سكنات الزامية.

- خزان الماء

التأطير:

- إطارات مسيرة.

- أستاذ متخصص في التكوين المهني الرتبة الأولى.

- أستاذ متخصص في التالين المهني الرتبة الثانية.

- موظف إداري.

- أعوان متعاقدين بتوقيت كامل.

- أعوان متعاقدين بتوقيت جزئي.

التجهيزات:

- التجهيز مسير الاشغال العمومية.

- تجهيز المساح الطبوغرافي.

1-2 المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها الدراسة في جانبها النظري والميداني، بداية من مرحلة اختيار موضوع البحث إلى غاية الوصول إلى النتائج العامة. وبالنسبة لموضوع هذه الدراسة الموسوم بـ **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة - دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر - ولاية الجلفة"**

فقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2025-2026، وذلك ابتداء من بداية شهر ديسمبر 2025، حيث توزعت مراحل البحث على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** تمثلت في اختيار موضوع البحث وصياغة إشكاليته، والاطلاع على المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، من أجل بناء الإطار النظري للدراسة؛
- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الاتصال بإدارة المعهد وطلب الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم التعريف بموضوع البحث وأهدافه، والحصول على الموافقة لإجراء الدراسة داخل المؤسسة؛
- **المرحلة الثالثة:** تمثلت في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وعرضه في صيغته الأولى، ثم مراجعته وضبطه بما يتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة؛

- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تطبيق الاستبيان في صورته النهائية، حيث تم توزيع 40 استمارة على موظفي المعهد خلال مدة زمنية قدرت بحوالي 15 يوما، وقد تم استرجاعها كاملة بفضل تعاون الموظفين؛

- المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة، حيث تم تفرغ الاستمارات، وتبويب البيانات في جداول إحصائية، وتحليلها والتعليق عليها، وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة.

1-3 المجال البشري:

شملت هذه الدراسة عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة بمختلف الفئات العمالية، والمتمثلة في الأساتذة، والموظفين الإداريين، والعمال. حيث اشتمل مجتمع الدراسة على ما مجموعه 41 مستخدماً، يمثلون الموارد البشرية التي تسهم في ضمان سير العمل داخل المعهد وتحقيق أهدافه التكوينية والتنظيمية.

2- منهج الدراسة

تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وهو أسلوب يعتمد على معلومات دقيقة وكافية عن موضوع محدد، مع التركيز على الأحداث والظواهر الموجودة والمتاحة للدراسة. وذلك بغرض التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر - بولاية الجلفة محل الدراسة. وقد تم جمع البيانات من مصدرين رئيسيين:

- المصادر الثانوية: تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي استخدمت لتحديد مشكلة البحث وصياغة فرضياته؛

- المصادر الأولية: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والأدوات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج ومؤشرات التي تدعم موضوع البحث.

3- مجتمع وعينة الدراسة

هو عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج

على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة. (مصطفى طويطي، 2018، صفحات: 19-20)

فنظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية لإجراء الدراسة عليها، على أن تكون النتائج بعد ذلك ذات محدودية على أفراد مجتمع المعهد الوطني (أساتذة، موظفين الإداريين، عمال) والراضين عن العدالة التنظيمية بالمؤسسة - ولاية الجلفة.

وقد تم توزيع 40 الاستبيان مباشرة على جميع موظفي المؤسسة والتي تم اختيارها من المجتمع الأصلي 41 موظف، وتم استرجاع 40 استمارة صالحة للتحليل.

4- أدوات جمع وتحليل البيانات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

4-1 أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة والذي يمكن تعريفه على أنه: الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهو وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، ويحتوي على مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عليها من المبحوث، لهذا قمنا بإعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات وذلك بعد عملية التحكيم وموافقة عليه من طرف الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

وتسمى بالاستبيان وهو إحدى الوسائل الشائعة للاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين، أو موقف معين، ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو المجالات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث. (كمال محمد المغربي، 2011، صفحة: 135)

4-1-1 الملاحظة العلمية: تعرف الملاحظة العلمية بأنها: المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة. (إبراهيم أبراش، 2009، صفحة: 261)

ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها:

- الدخول لمكان العمل في الأوقات المحددة؛
- توفر ظروف العمل الملائمة التي تساعد على الأداء الفعال؛
- سير العمل بفعالية وكفاءة عالية؛

- إنجاز الأعمال المكلفة لهم بالكمية المطلوبة؛
 - تحقيق تنظيم الفعال والتحكم الدقيق في الأمور الإدارية مع وجود توازن فيسير العمل؛
 - الإشراف الفعال والتنسيق المحكم في تنفيذ المهام.
- وقد مكنتنا هذه الأداة من الاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث وإجراء مقابلة مع رئيس المركز ومع بعض الموظفين لمعرفة طريقة تعاملهم مع مسؤوليهم وكذلك معرفة القوانين السائدة في المركز ونمط القيادة الممارس عليهم، وهو ما سهل علينا تطبيق الاستمارة التجريبية والنهائية.
- 4-1-2 الوثائق والسجلات:** إن الاطلاع على الوثائق والسجلات له أهمية كبيرة لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة وعلى الباحث الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق نظرا لأنها قد تكون غير موضوعية. (على غربي، 2006، صفحة: 126)
- قد تساعدنا في الحصول على المعلومات لتوفير الوقت والجهد وقد مكنا الاطلاع عليها من الحصول على بعض البيانات الضرورية تلخصها فيما يلي:
- معلومات حول البنية التحتية للمعهد، ما ساعدنا على التعرف على القاعات، المعامل، والمرافق المتاحة؛
 - البيانات المتعلقة بالموظفين والمدربين، وتحديد مهام كل مسؤول ووظيفته داخل المعهد؛
 - الاطلاع على البرامج والدورات التدريبية المتوفرة، ما أتاح لنا فهم التخصصات والأنشطة المختلفة. وبناء على آراء المحكمين تم تعديل واستبعاد بعض الأسئلة وتصحيح الصياغة لبعض العبارات، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية، أما في المرحلة ثانية فقد وزع الاستبيان على عينة تضم 41 موظفا، خلال فترة زمنية محددة، وتم استرجاع والاعتماد في الدراسة على 40 استمارة صالحة للتحليل. وعليه تم تقسيم الاستبيان إلى محورين كما يلي:
- أ- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة وتتمثل في: (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؛
- ب- **المحور الثاني:** الدراسة بناء على المتغيرات.
- **الجزء الأول:** حيث شمل قياس أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي حسب نموذج Likret الخماسي ويضم 12 سؤالاً موزعة على الأبعاد التالية: (العدالة الإجراءات، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية)؛
 - **الجزء الثاني:** يتضمن الأسئلة المتعلقة الرضا الوظيفي والذي يحتوي على 10 أسئلة.

ولقد بلغ عدد فقرات الاستبيان 22 فقرة وكانت إجابة كل عبارة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (من إعداد الطالبين).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، هو متغير ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الاجابات، ولتحديد طول الخلايا أو الفئات بمقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (1=4-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (0.8=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى الأول للخلية أو الفئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم (02): إجابات الأسئلة ودلالاتها.

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي للإجابات
غير موافق بشدة	01]1.8 - 01]
غير موافق	02]2.6 - 1.8]
محايد	03]3.4 - 2.6]
موافق	04]4.2 - 3.4]
موافق بشدة	05]05 - 4.2]

المصدر: (من إعداد الطالبين).

2-4 أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان:

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج spss (الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية للعلوم الاجتماعية science statical packag for social) حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

1-2-4 أساليب الإحصاء الوصفية: استخدمنا ما يلي:

- المتوسط الحسابي: لقياس درجة موافقة العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان؛
- الانحراف المعياري: يبين مدى تركيز أو تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي؛
- معامل الاختلاف: لتحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين، وهو عبارة عن نسبة مئوية (أقل من 50% هناك تشابه في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كان معامل الاختلاف أكبر من 50% فإن هناك اختلاف في إجابات عينة الدراسة) وذلك من أجل معرفة الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

4-2-2 أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس الاعتمادية أي من خلال معرفة صدق وثبات البيانات؛
- الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والإجابة على فرضيات الدراسة.

5- الدراسة الاستطلاعية

5-1 اختبار صدق الأداة:

يقصد به التأكد من أن عبارات الاستبيان تقيس بدقة أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بمجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا. لتحقيق ذلك، تم عرض الاستبيان على أساتذة مختصين، ثم على المشرف العام في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة زيان عشور الجلفة، للتأكد من وضوح العبارات وسهولة فهمها. كما تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل بيرسون للارتباط بين كل فقرة ومحورها، كما توضح الجداول التالية:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور.

العدالة التنظيمية					
معامل الارتباط	التفاعلية	معامل الارتباط	التوزيعية	معامل الارتباط	الإجرائية
0.909	Q9	0.598	Q5	0.578	Q1
0.858	Q10	0.638	Q6	0.579	Q2
0.824	Q11	0.710	Q7	0.428	Q3
0.467	Q12	0.804	Q8	0.348	Q4

المصدر: (من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss).

الرضا الوظيفي										
Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	الفقرة
0.858	0.820	0.810	0.859	0.845	0.723	0.558	0.590	0.679	0.533	معامل الارتباط

يتضح من خلال الجدول رقم (03): أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص العدالة التنظيمية موجبة، وتراوحت بين (0.428) كحد أدنى عند الفقرة (3)، و(0.909) كحد أقصى عند الفقرة (9). أما بالنسبة لـ المحور الثاني المتعلق الرضا الوظيفي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.533) كحد أدنى عند الفقرة (1)، و(0.859) كحد أقصى عند الفقرة (7). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وأن هناك اتساقاً بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه بدقة وموضوعية.

5-2 ثبات الأداة:

يعرف الثبات بأنه "الاتساق في نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل (ALPHA CRONBACH) وذلك باستخدام برنامج SPSS وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

الجدول رقم (04): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.835	12	العدالة التنظيمية
0.885	10	الرضا الوظيفي

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (04): أن معامل ثبات المحور الأول ككل "العدالة التنظيمية" بلغت قيمته (0.835)، وهي قيمة ممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة "الرضا الوظيفي" بلغت قيمته (0.885)، وهي قيمة ممتازة.

الجدول رقم (05): معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة.

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة
0.842	0.844	0.839	0.837	0.840	0.853	0.835	0.833	0.833	0.868	0.869	معامل الارتباط
22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	الفقرة
0.825	0.829	0.828	0.825	0.821	0.834	0.833	0.832	0.844	0.837	0.838	معامل الارتباط

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (05): أن قيم معامل الثبات لفقرات الاستبانة يتراوح ما بين القيم (0.821-0.869)، ما يدل على أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها الإجمالية كما نلاحظ وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، لذا يمكننا الاحتفاظ بها مع باقي الفقرات، ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتازا.

خلاصة الفصل:

يعرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تحديد مجالاتها المكانية والزمانية والبشرية، مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة. كما تم توضيح المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها. وتناول الفصل أدوات جمع البيانات، خاصة الاستبيان، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة والوثائق، مع بيان طرق تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، والتحقق من صدق وثبات الأداة. وقد شكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة
- 2- عرض وتحليل نتائج الدراسة حول العدالة التنظيمية
- 3- عرض وتحليل نتائج الدراسة حول الرضا الوظيفي
- 4- مناقشة في ضوء النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد مرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية من المراحل الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور محوري في تحويل المعطيات الخام إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير والتحليل. وانطلاقاً من ذلك، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، بهدف التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات إجاباتهم حول أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويسمح هذا التحليل بتكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة، وفهم مواقفها وتصوراتها، بما يمهد لاختبار الفرضيات المطروحة ومناقشتها في ضوء النتائج المتوصل إليها.

1- الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة

من أجل معرفة خصائص الديموغرافية المدروسة تم الاعتماد على إجابات الموظفين في العينة المدروسة من الاستمارة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

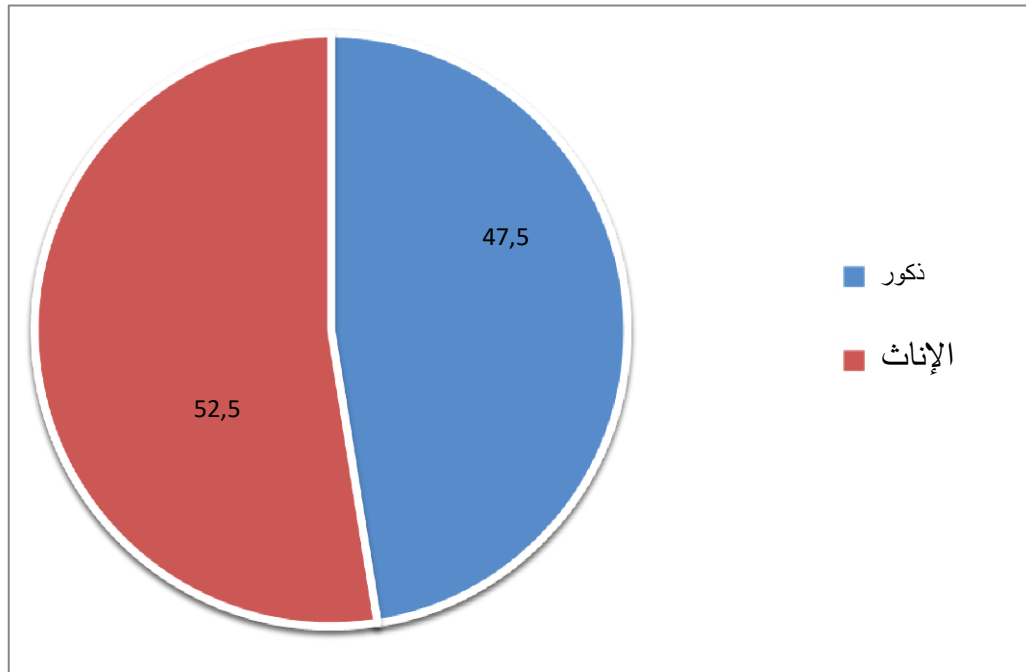
1-1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	
47.5	19	ذكر	Valid
52.5	21	أنثى	
100.0	40	المجموع	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجداول أعلاه أن عينة الدراسة المكونة من 40 مفردة تميزت بتقارب نسبي من حيث الجنس، حيث شكل الذكور نسبة 47.5% مقابل 52.5% للإناث، ما يعكس تمثيلا متوازنا نسبيا للجنسين ضمن البيئة المدروسة.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)).

1-2 توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية: يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية في الشكل التالي:

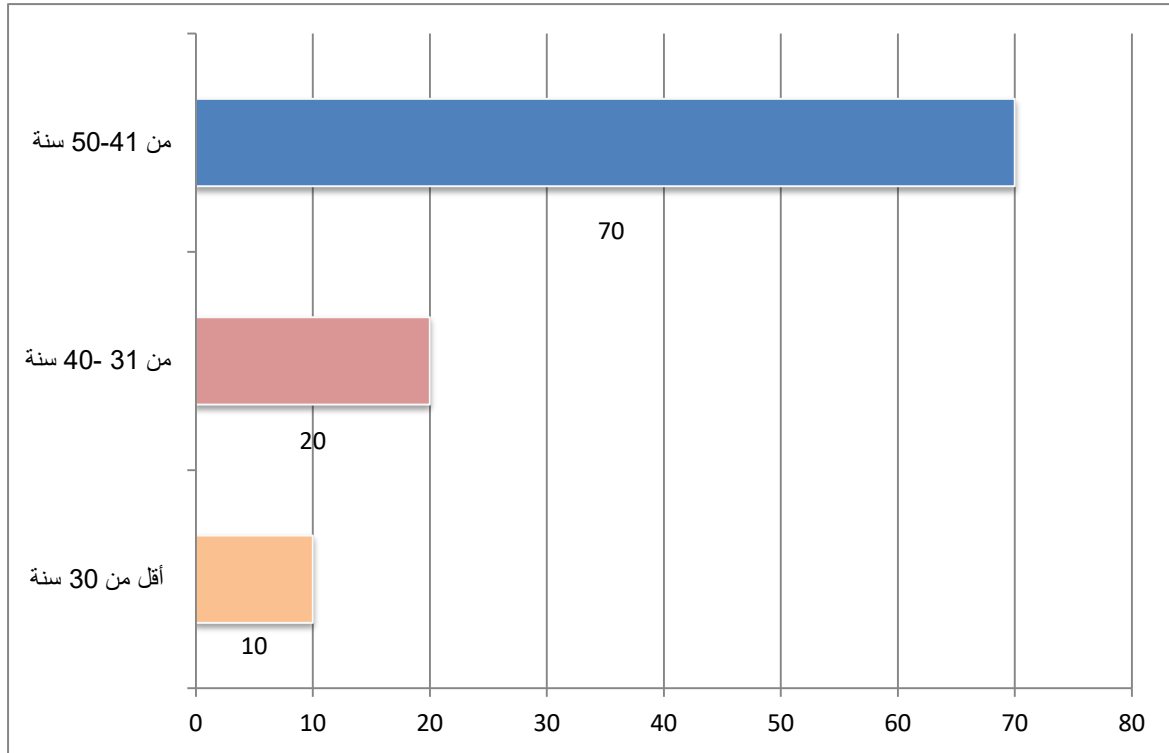
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	السن	Valid
10.0	4	أقل من 30 سنة	
20.0	8	31-40 سنة	
70.0	28	41-50 سنة	
100.0	40	المجموع	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية "41-50 سنة" بنسبة 70%، في حين جاءت فئة "31-40 سنة" بنسبة 20% و"أقل من 30 سنة" بنسبة 10%. هذا ما يشير إلى أن معظم الموظفين يتمتعون بالنضج المهني والخبرة، ما قد يعكس مواقف أكثر استقرارا وواقعية تجاه الظواهر المدروسة.

الشكل رقم (06): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)).

3-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كما يلي:

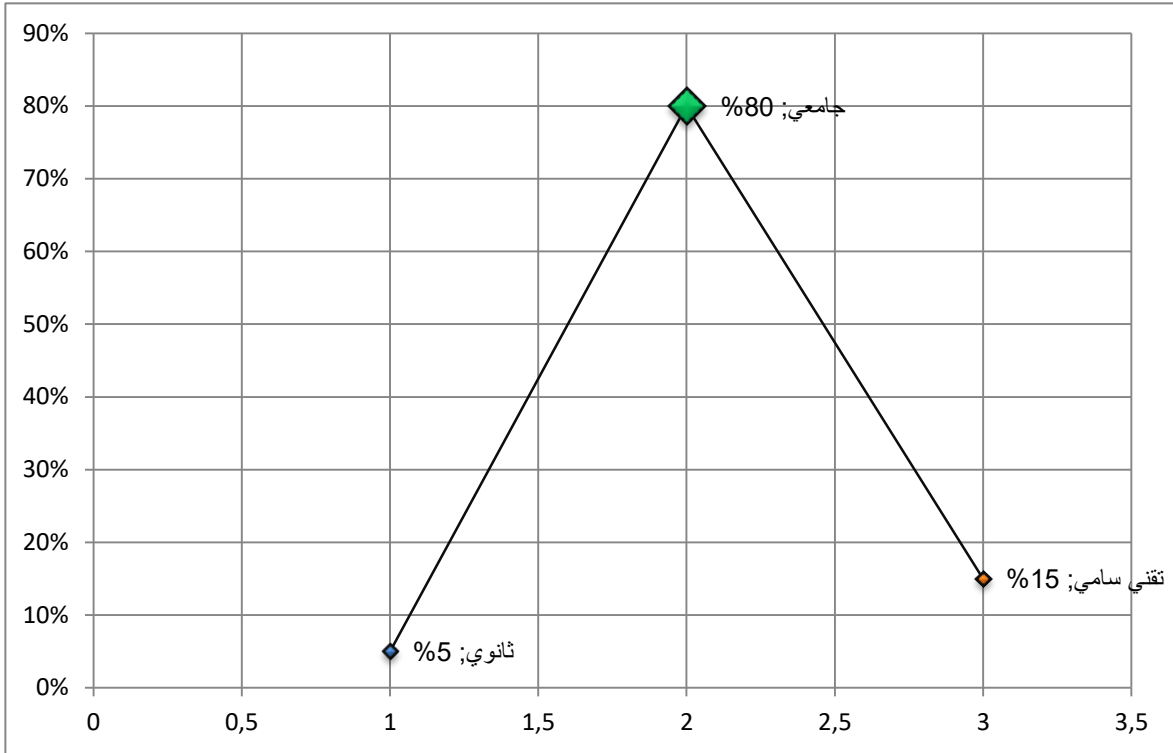
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي	Valid
5.0	2	ثانوي	
80.0	32	جامعي	
15.0	6	تقني سامي	
100.0	40	المجموع	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية كانت الأعلى 80%، يليهم "تقني سامي" بنسبة 15%، ثم "ثانوي" بنسبة ضئيلة بلغت 5%. هذا يدل على أن العينة تتسم بمستوى تعليمي عال، ما قد يسهم في فهم أعمق ومعالجة أكثر نضجا للموضوع محل الدراسة.

الشكل رقم (07): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)).

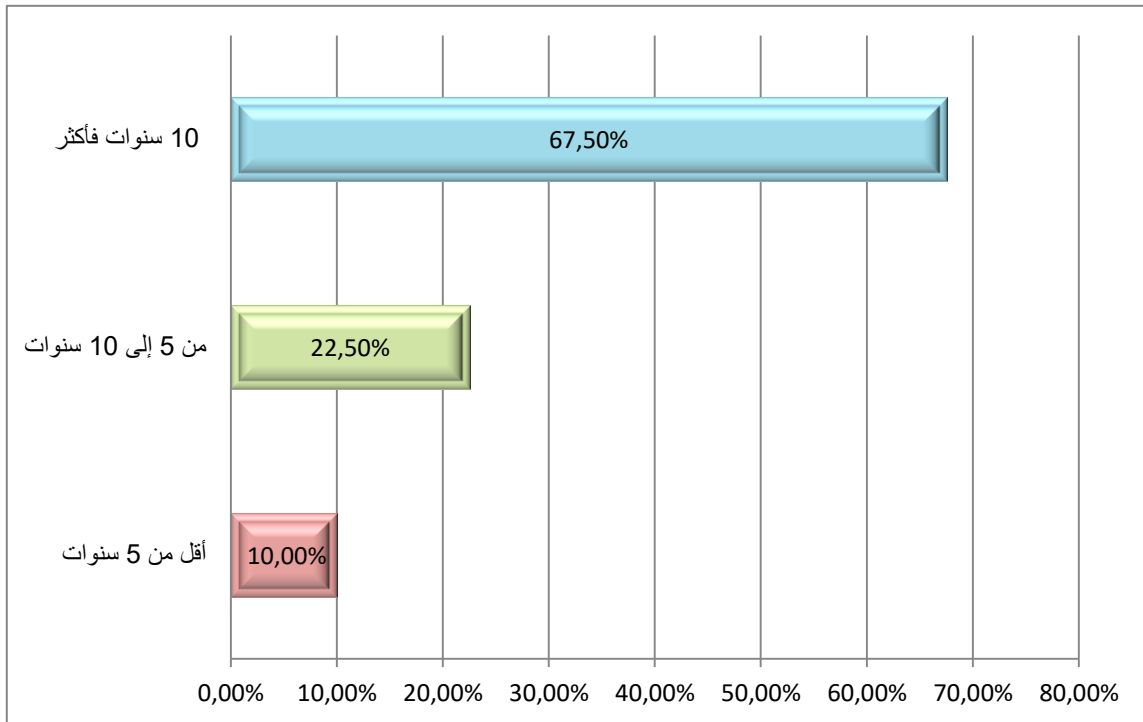
1-4 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية	Valid
10.0	4	أقل من 5 سنوات	
22.5	9	5-10 سنة	
67.5	27	15 سنوات فأكثر	
100.0	40	المجموع	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من ثلثي العينة 67.5% لديهم خبرة تفوق 15 سنوات فأكثر، و22.5% يمتلكون خبرة بين 5 و10 سنة، بينما تقل خبرة 10% فقط عن 5 سنوات. هذا التوزيع يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الخبير، ما يعزز موثوقية الآراء والبيانات المستخلصة. الشكل رقم (08): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09)).

1-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي: يمكن توضيح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي في الشكل التالي:

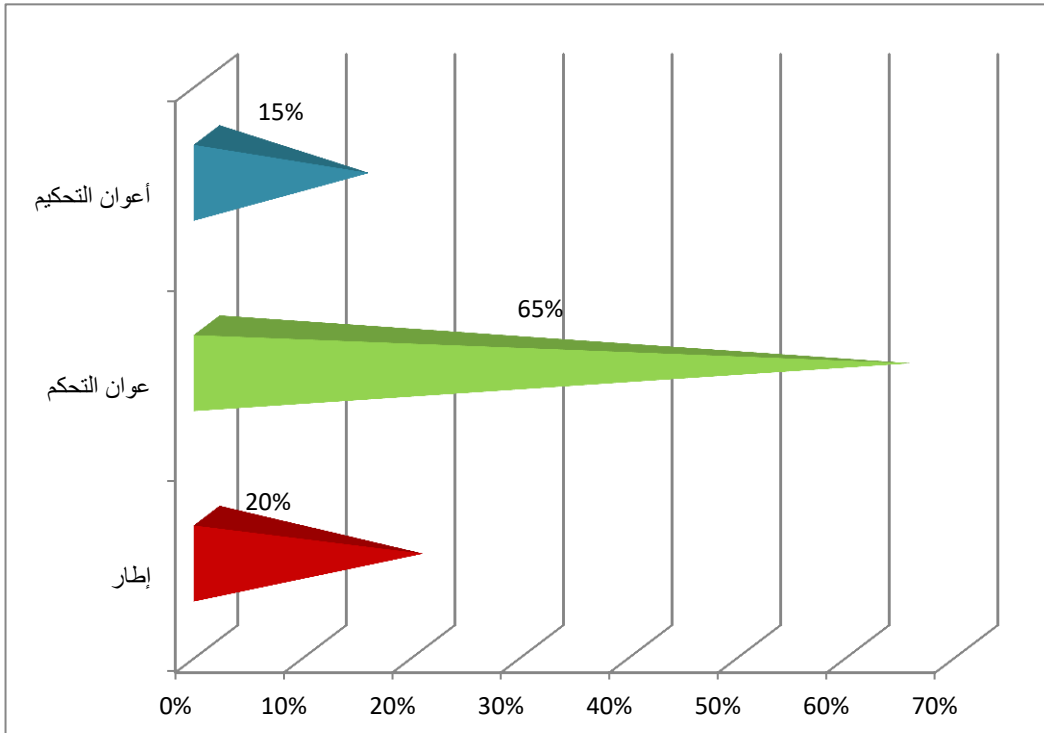
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي	Valid
20.0	8	إطار	
65.0	26	عون تحكم	
15.0	6	عون تنفيذ	
100.0	40	المجموع	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية يشغلون منصب "عون تحكم" بنسبة 65%، تليها فئة "إطار" بنسبة 20% و"عون تنفيذ" بنسبة 15%، مما يشير إلى أن العينة تتكون في مجملها من فاعلين إداريين بمراكز مسؤولة، ما يضيف أهمية أكبر على المعلومات المستقاة من إجاباتهم لارتباطها مباشرة بمستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

الشكل رقم (09): تمثيل البياني لحجم توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: (من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10)).

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حول العدالة التنظيمية

يتكون هذا البعد من 12 فقرة موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-12)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة أهمية تحليل الوضع الحالي والتحديات داخل المؤسسة، والجدول التالي توضح ذلك:

1-2 البعد الأول: العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العدالة الإجرائية.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العدالة الإجرائية
موافق	0.91111	4.1250	1 يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفق إجراءات واضحة ومعلنة
موافق	0.96576	4.1250	2 تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين دون تمييز
موافق	0.71208	4.1750	3 تعتمد الإدارة معايير عادلة عند تقييم أداء العاملين
موافق	0.59914	4.0000	4 يمكنني الطعن أو الاعتراض على القرارات الإدارية بطرق رسمية
موافق	0.07	4.10	المجموع العام

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (11): أن متغير بعد العدالة الإجرائية يحظى بمستوى رضا مرتفع نسبيا وفق آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح (4.10) مع انحراف معياري كلي منخفض جدا قدره (0.07)، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق والتقارب في تقييم المشاركين لعناصر هذا البعد.

وبالانتقال إلى ترتيب الفقرات المكونة لبعد العدالة الإجرائية، يمكن ملاحظة ترتيبها تنازليا وفقا لقوة الموافقة المبنية على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- المرتبة الأولى جاءت للفقرة رقم (3): "تعتمد الإدارة معايير عادلة عند تقييم أداء العاملين"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.18) مع أقل انحراف معياري (0.71)، ما يعكس اتفاقا واسعا بين أفراد العينة على أن الإدارة تعتمد معايير عادلة في تقييم الأداء.

- المرتبة الثانية جاءت للفقرة رقم (1): "يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفق إجراءات واضحة ومعلنة"، بمتوسط (4.125) وانحراف معياري (0.91)، وهو ما يدل على موافقة قوية من العينة على وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة، مع وجود تفاوت طفيف في وجهات النظر.

– **المرتبة الثالثة كانت للفقرة رقم (2):** "تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين دون تمييز"، بنفس المتوسط (4.125) لكن بانحراف معياري أعلى قليلا (0.97)، مما يعكس إدراكا إيجابيا لتطبيق العدالة على الجميع مع بعض الاختلاف في الآراء.

– **المرتبة الرابعة كانت للفقرة رقم (4):** "يمكنني الطعن أو الاعتراض على القرارات الإدارية بطرق رسمية"، بمتوسط (4.00) وانحراف معياري منخفض (0.60)، مما يشير إلى اتفاق جيد على وجود آليات للاعتراض، لكن بدرجة أقل نسبيا مقارنة بالعبارات الأخرى.

هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعدالة الإجرائية في عملياتها الإدارية، مع تفاوت طفيف في تقدير بعض عناصر هذا البعد من قبل أفراد العينة.

2-2 البعد الثاني: العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العدالة التوزيعية.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العدالة التوزيعية	
موافق بشدة	0.73336	4.2250	يتناسب راتبني مع حجم الجهد الذي أبذله في العمل	05
موافق	0.80224	4.1500	تتوزع الحوافز والمكافآت بشكل عادل بين العاملين	06
موافق بشدة	0.50637	4.5000	يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية	07
موافق بشدة	0.50064	4.4250	أشعر بالعدل في توزيع الأعباء والمسؤوليات الوظيفية	08
موافق بشدة	0.16	4.32	المجموع العام	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (12): أن بعد العدالة التوزيعية يحظى بمستوى رضا مرتفع جدا وفق آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح (4.32) مع انحراف معياري منخفض نسبيا قدره (0.16)، مما يعكس توافقا واسعا بين المشاركين في تقييم عناصر هذا البعد، ويشير إلى شعور العاملين بالعدالة في توزيع الأجور والحوافز والمسؤوليات داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى ترتيب الفقرات المكونة لبعد العدالة التوزيعية، يمكن ملاحظة ترتيبها تنازليا وفقا لقوة

الموافقة المبنية على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- **المرتبة الأولى جاءت للفقرة رقم (7):** "يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.50) مع أقل انحراف معياري (0.51)، ما يعكس اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة على أن الأجور تتناسب مع المؤهلات والخبرة.
 - **المرتبة الثانية جاءت للفقرة رقم (8):** "أشعر بالعدل في توزيع الأعباء والمسؤوليات الوظيفية"، بمتوسط (4.43) وانحراف معياري منخفض جداً (0.50)، مما يدل على إدراك إيجابي من المشاركين للعدالة في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
 - **المرتبة الثالثة كانت للفقرة رقم (5):** "يتناسب راتبتي مع حجم الجهد الذي أبذله في العمل"، بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.73)، وهو ما يعكس موافقة قوية على تناسب الجهد مع الأجر، مع بعض التباين في وجهات النظر.
 - **المرتبة الرابعة جاءت للفقرة رقم (6):** "تتوزع الحوافز والمكافآت بشكل عادل بين العاملين"، بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.80)، ما يشير إلى موافقة جيدة على عدالة توزيع الحوافز، لكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى.
- هذا يعكس أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بتحقيق العدالة التوزيعية في الأجور والحوافز والمسؤوليات، مع تفاوت طفيف في تقدير بعض العناصر من قبل أفراد العينة.
- 2-3 البعد الثالث: العدالة التفاعلية:**

الجدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد العدالة التفاعلية.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد العدالة التفاعلية	
موافق بشدة	0.55412	4.4750	يعاملني المسؤولون في العمل باحترام وتقدير	09
موافق بشدة	0.54948	4.4250	تحرص الإدارة على توضيح أسباب القرارات المتخذة	10
موافق بشدة	0.63246	4.4000	يتم التواصل معي بأسلوب مهني ولائق عند تطبيق القرارات	11
موافق	0.54538	4.1000	يهتم المسؤولون بمشاكل العاملين ويستمعون لانشغالاتهم	12
موافق بشدة	0.16	4.35	المجموع العام	

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (13): أن متغير بعد العدالة التفاعلية يحظى بمستوى رضا مرتفع جداً من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.35) مع انحراف معياري

منخفض نسبياً قدره (0.16)، مما يعكس درجة كبيرة من الاتفاق والتقارب في تقييم المشاركين لعناصر هذا البعد، ويشير إلى شعور العاملين بالاحترام والاعتبار والتواصل المهني داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى ترتيب الفقرات المكونة لبعد العدالة التفاعلية، يمكن ملاحظة ترتيبها تنازلياً وفقاً لقوة

الموافقة المبنية على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

– **المرتبة الأولى جاءت للفقرة رقم (9):** "يعاملني المسؤولون في العمل باحترام وتقدير"، حيث

حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.48) مع انحراف معياري منخفض (0.55)، ما يعكس اتفاقاً

واسعاً بين أفراد العينة على أن المسؤولين يعاملونهم باحترام وتقدير.

– **المرتبة الثانية جاءت للفقرة رقم (10):** "تحرص الإدارة على توضيح أسباب القرارات المتخذة"،

بمتوسط (4.43) وانحراف معياري منخفض (0.55)، مما يدل على إدراك إيجابي من المشاركين لشفافية

الإدارة وحرصها على توضيح أسباب القرارات.

– **المرتبة الثالثة كانت للفقرة رقم (11):** "يتم التواصل معي بأسلوب مهني ولائق عند تطبيق

القرارات"، بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.63)، ما يعكس موافقة قوية على جودة أسلوب التواصل

المهني بين الإدارة والعاملين.

– **المرتبة الرابعة جاءت للفقرة رقم (12):** "يهتم المسؤولون بمشاكل العاملين ويستمعون

لانشغالاتهم"، بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.55)، ما يشير إلى اتفاق جيد على اهتمام

المسؤولين بمشاكل العاملين، لكنه أقل نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى.

هذا يعكس أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للعدالة التفاعلية في تعاملاتها مع العاملين، مع تفاوت

طفيف في تقدير بعض عناصر هذا البعد.

3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حول الرضا الوظيفي

يتكون هذا البعد من 10 فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01-10)، والجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الرضا الوظيفي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الرضا الوظيفي	
موافق بشدة	0.54948	4.4250	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الذي أقوم به.	1
موافق بشدة	0.56387	4.3000	أشعر بالرضا عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه.	2

3	أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة في المؤسسة.	4.3250	0.72986	موافق بشدة
4	أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والتسيير في العمل.	4.2500	0.86972	موافق بشدة
5	تسهم المكافآت والحوافز في زيادة رضاي الوظيفي.	4.2500	0.58835	موافق بشدة
6	أشعر بالرضا عندما تمنح المكافآت والحوافز وفق معايير واضحة.	3.8250	1.03497	موافق
7	أشعر بالرضا عن فرص تطوير مهاراتي وخبراتي المهنية في المؤسسة.	3.6750	0.91672	موافق
8	أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بيني وبين زملائي في العمل.	3.7000	0.99228	موافق
9	أشعر بالاستقرار والطمأنينة في عملي داخل المؤسسة.	3.9250	1.07148	موافق
10	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة وأمنة.	3.6000	0.98189	موافق
المجموع العام		4.02	0.31	موافق

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (14): أن متغير الرضا الوظيفي يسجل مستوى رضا جيد إلى مرتفع حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.02) مع انحراف معياري (0.31)، ما يشير إلى وجود توافق نسبي إيجابي بين المشاركين حول رضاهم عن مختلف جوانب العمل داخل المؤسسة. ورغم أن التقييم العام إيجابي، إلا أن التباين في بعض الفقرات يعكس تفاوتاً في إدراك الأفراد لمدى رضاهم عن عناصر محددة مثل الأجر وفرص الترقية وظروف العمل، وبتحليل الفقرات تفصيلاً وفق ترتيبها التنازلي، نلاحظ ما يلي:

- الفقرة رقم (1): "أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الذي أقوم به"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (4.425) وانحراف معياري منخفض (0.549)، ما يدل على رضا عال لدى المشاركين عن طبيعة العمل الذي يقومون به، وهو مؤشر على بيئة عمل محفزة وملائمة للمهام الموكلة إليهم.
- تليها الفقرة رقم (3): "أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة في المؤسسة"، بمتوسط (4.325) وانحراف معياري (0.730)، مما يعكس رضا جيد عن فرص التطور المهني، وهو ما يعد عنصراً محورياً في تعزيز الدافعية والارتباط الوظيفي.
- الفقرتان (4 و 5): "أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والتسيير في العمل" و"تسهم المكافآت والحوافز في زيادة رضاي الوظيفي"، جاءتا بنفس المتوسط (4.250) مع انحرافين معياريين (0.870 و 0.870).

و(0.588) على التوالي، مما يشير إلى درجة مرتفعة من الرضا عن القيادة ونظام المكافآت، سواء في التوجيه أو في التحفيز المالي.

- في المرتبة الخامسة، جاءت الفقرة رقم (2): "أشعر بالرضا عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه"، بمتوسط (4.300) رغم ترتيبها المتأخر، مما يدل على تقدير جيد للأجر مقابل العمل، لكنه في الوقت ذاته قد يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول كفاية الأجر مقارنة بالجهد المبذول.

- الفقرة رقم (9): "أشعر بالاستقرار والطمأنينة في عملي داخل المؤسسة"، سجلت متوسط (3.925) لكنها بانحراف مرتفع (1.071)، مما يعكس تفاوتاً واضحاً في تقييم مستوى الاستقرار الوظيفي، وقد يشير إلى بعض المخاوف أو الضغوط التنظيمية.

أما الفقرات الثلاث الأخيرة (6، 7، 8): فقد جاءت بمتوسطات تراوحت بين (3.68) و (3.83)، مما يشير إلى مستوى أقل نسبياً في الجوانب المرتبطة بمنح المكافآت وفق معايير واضحة، وتطوير المهارات، والتعاون بين الزملاء، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز هذه الجوانب من خلال برامج تدريبية وتحسين بيئة العمل لرفع مستوى الرضا الوظيفي والفعالية المهنية.

أخيراً، الفقرة رقم (10): "توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة وآمنة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.981)، وهي نتيجة منخفضة نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى، إذ تعكس عدم رضا كافٍ لدى المشاركين عن ظروف العمل، ما قد يشير إلى وجود بعض القصور في بيئة العمل أو الحاجة إلى تحسين مستوى السلامة والملاءمة لضمان راحة واستقرار الموظفين.

4- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

في هذه المناقشة سنعرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، إلى جانب استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.

4-1 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

وهو تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

4-2 اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة:

تمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون (pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

4-2-1 اختبار الفرضية الدراسة: حيث تضمنت ما يلي:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، دور العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد العدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر محل الدراسة -ولاية الجلفة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد العدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر محل الدراسة -ولاية الجلفة.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد العدالة التفاعلية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر محل الدراسة -ولاية الجلفة.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تناورها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

أبعاد العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي (معامل الارتباط Pearson)	مستوى الدلالة
بعد العدالة الإجرائية	0.164	0.311
بعد العدالة التوزيعية	0.458	0.003
بعد العدالة التفاعلية	0.357	0.024
العدالة التنظيمية	0.503	0.001

الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (15): أن هناك علاقة ارتباط متفاوتة في القوة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي، وذلك وفقا لقيم معامل الارتباط (Pearson) ومستوى ودلالته الإحصائية.

البعد العدالة الإجرائية سجل أضعف ارتباط مع الرضا الوظيفي بقيمة (0.164) وغياب دلالة إحصائية ($\text{sig} = 0.311$)، ما يشير إلى أن الإجراءات الإدارية بحد ذاتها لا تكفي لتعزيز الرضا الوظيفي دون تطبيق فعلي وفعال لهذه الإجراءات على أرض الواقع.

بينما جاء البعد العدالة التوزيعية بعلاقة ارتباط متوسطة القوة (0.458) وذات دلالة معنوية (0.003)، مما يؤكد على أن توزيع الأجور والحوافز بشكل عادل يعد عاملا مؤثرا في تحسين رضا الموظفين وتعزيز شعورهم بالعدالة داخل المؤسسة.

أما البعد العدالة التفاعلية فقد أظهر ارتباطا إيجابيا متوسطا أيضا (0.357) وبمستوى دلالة معنوية (0.024)، مما يدل على أن التعامل مع الموظفين باحترام وتقدير ووضوح في التواصل يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للمتغير العام العدالة التنظيمية، فقد سجل أعلى ارتباط إيجابي (0.503) وبمستوى دلالة معنوية قوي (0.001)، وهو ما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة بين جودة تكامل أبعاد العدالة المختلفة داخل المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي، ويؤكد على أهمية الموازنة بين العدالة الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة.

3-4 اختبار علاقات بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)، بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي عند موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر محل الدراسة -ولاية الجلفة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	3	382.329	127.443	4.535	0.524	0.00
الخطأ	36	1011.646	28.101			
المجموع	39	1393.975				

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16): يتضح أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاص بدراسة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي يتمتع بصلاحية إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (F = 4.535) مع مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج وصلاحيته لاختبار الفرضية.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.524$)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 52.4% من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهو ما يعكس قوة تفسيرية متوسطة إلى مرتفعة نسبيا للنموذج.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن النموذج الإحصائي صالح لاختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود علاقة
الثابت	-4.547-	-0.341-	/	/	/	/
بعد العدالة الإجرائية	0.565	1.063	0.77	0.59	0.295	لا يوجد علاقة
بعد العدالة التوزيعية	1.325	2.493			0.017	يوجد علاقة

يوجد علاقة	0.012			1.394	0.725	بعد العدالة التفاعلية
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						(^٤) الخطأ المعياري

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (17): أن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أن النموذج الإحصائي يفسر نسبة معتبرة من التباين في الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.77$) ومعامل التحديد ($R^2=0.59$)، مما يدل على أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة تفسر 59% من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس قوة النموذج التفسيري.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي، في حين لم يظهر بعد العدالة الإجرائية أي تأثير معنوي إحصائياً، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة له ($Sig=0.295$) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناء على ذلك، يمكن استنتاج أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية تمثلان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تفسير الرضا الوظيفي، في حين يبقى تأثير العدالة الإجرائية غير معنوي ضمن نموذج الدراسة.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود علاقة
الثابت	6.009	0.465	/	/	/	/
العدالة التنظيمية	0.90	3.588	0.503	0.253	0.001	يوجد علاقة
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						(^٤) الخطأ المعياري

المصدر: (من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss25).

يتضح من خلال الجدول رقم (18): أن نتائج التحليل أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.503$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة ($T=3.588$)، وكانت دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.253$)، وهو ما يعني أن العدالة التنظيمية ترتبط بنسبة 25.3% من التغيرات الملاحظة في الرضا الوظيفي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة، بحيث يرتبط ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

نتائج الدراسة:

- من خلال تفسير وتحليل النتائج الجزئية للدراسة تم التوصل إلى النتائج العامة التالية:
- تميزت عينة الدراسة بتوازن نسبي من حيث الجنس، مع تفوق طفيف للإناث؛
- أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 41-50 سنة، ويتمتعون بخبرة مهنية معتبرة؛
- يتسم أفراد العينة بمستوى تعليمي مرتفع، حيث تسود الشهادات الجامعية؛
- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة بمختلف أبعادها؛
- احتلت العدالة التوزيعية المرتبة الأولى من حيث التأثير، تليها العدالة التفاعلية ثم العدالة الإجرائية؛
- يشعر العاملون بوجود عدالة في توزيع الأجور والحوافز والمسؤوليات داخل المؤسسة؛
- تحظى أساليب المعاملة والتواصل (العدالة التفاعلية) بتقدير إيجابي من طرف العاملين؛
- لم يظهر بعد العدالة الإجرائية تأثيراً معنوياً على الرضا الوظيفي رغم توفره بمستوى جيد؛
- سجل الرضا الوظيفي مستوى جيد إلى مرتفع لدى العاملين؛
- عبر الموظفون عن رضاهم عن طبيعة العمل والأجر، وفرص الترقية؛
- كان الرضا أقل نسبياً فيما يتعلق بظروف العمل وتطوير المهارات والتعاون؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؛
- تفسر العدالة التنظيمية نسبة معتبرة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي؛
- تبين أن العدالة التوزيعية هي الأكثر تأثيراً المباشر على الرضا الوظيفي؛
- يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تحسين المناخ الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين.



بعد محاولة الإلمام بالجانب النظري، والذي أبرزنا فيه الجوانب المتعلقة بدور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، أصبح من الواضح مدى أهمية تطبيق مبادئ العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية لفهم طبيعة وديناميكية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، والدور الحيوي الذي تلعبه سياسات العدالة في تعزيز شعور العاملين بالإنصاف والاحترام والثقة في الإدارة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المهني ورفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وتحقيق الاستجابة المثلى لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، باعتبار أن شعور الموظفين بالعدالة يعد عاملا استراتيجيا يؤثر بشكل مباشر في مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي داخل المؤسسة.

ومن أجل تعزيز رضا الموظفين وتحقيق بيئة عمل عادلة ومهنية، تسعى المؤسسة إلى تطوير سياساتها الإدارية وتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية بشكل فعال، بما يضمن تقييم الأداء وتوزيع المهام والمكافآت وفق معايير واضحة ومنصفة لجميع العاملين، مما يساهم في ترشيد القرارات الإدارية وتقليل فرص الشعور بالتمييز أو الظلم. وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمرارية الأداء المؤسسي في بيئة عمل متغيرة ومعقدة. لذا، أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على الاستغلال الأمثل لمبادئ العدالة التنظيمية ولتعزيز أدائها، وتحقيق استجابة فعالة لاحتياجات الموظفين، من خلال اعتماد آليات تقييم واضحة وتواصل فعال، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ويعزز من مصداقيتها لدى العاملين ويقوي شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

ومن هنا يمكن القول إن العدالة التنظيمية تمثل اليوم أحد أهم المحددات الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، فهي لا تقتصر على الجانب التنظيمي والإجرائي فقط، بل تشمل أيضا البعد الاستراتيجي والإداري الذي يساهم في تحسين الأداء العام للعاملين، ويعزز شعورهم بالإنصاف والانتماء المؤسسي، ويرفع من فعالية الموارد البشرية، ويؤدي في الأخير إلى تحقيق بيئة عمل أكثر عدالة واستدامة، بما يخدم مصلحة المؤسسة ويدعم استقرارها في الوقت ذاته.

بعد تناولنا لموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة في بداية البحث، تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج الهامة، والتي نعرضها فيما يلي:

1- النتائج العامة للدراسة

- بعد استعراض موضوع الدراسة بشكل معمق، تم التوصل إلى عدة نتائج مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- بينت الدراسة وجود وعي متزايد لدى الموظفين بأهمية العدالة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز شعورهم بالإنصاف والاحترام؛
 - تبين أن تطبيق مبادئ العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية يساهم مباشرة في رفع رضا الموظفين وتقليل شعورهم بالتمييز أو الظلم؛
 - ساعد اعتماد سياسات عادلة في تحسين انسيابية توزيع المهام والواجبات بين الإدارات، مما أدى إلى تسريع العمليات الداخلية وتعزيز فعالية الأداء؛
 - كشفت الدراسة أن تطوير آليات تقييم الأداء وتوزيع المكافآت وفق معايير عادلة ساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛
 - أبرزت نتائج الاستبيان أهمية اتباع معايير واضحة ومنصفة في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يمكن الإدارة من تحقيق رضا وظيفي مرتفع؛
 - ساعدت سياسات العدالة التنظيمية في تعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة، مما انعكس إيجاباً على بيئة العمل وفاعلية الأداء الجماعي؛
 - اتضح أن تطبيق العدالة التنظيمية يدعم اتخاذ قرارات استباقية تتعلق بتوزيع المهام والمكافآت، بفضل وضوح المعايير وشفافية الإجراءات؛
 - ساهمت الممارسات الإدارية العادلة في تعزيز ثقة الموظفين بالمؤسسة وضمان التزامهم بالقيم المؤسسية ورفع مستوى انتمائهم الوظيفي.

2- التوصيات الدراسة

- في سياق دراستنا لهذا الموضوع، ركزنا على عدة محاور أساسية وأثمرت جهودنا عن نتائج وتوصيات مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تعزيز بنية المؤسسة التنظيمية عبر اعتماد سياسات وإجراءات عادلة تضمن إنصاف جميع الموظفين ومساواتهم في توزيع المهام والمكافآت؛
 - وضع خطة تنظيمية شاملة ومدروسة بدقة، مع تخصيص موارد كافية لدعم تطبيق العدالة في جميع مستويات الإدارة؛
 - تبسيط الإجراءات الإدارية للموظفين بما يضمن وضوح السياسات وسهولة الوصول إلى حقوقهم، بهدف تحسين رضاهم الوظيفي؛
 - تعزيز ثقافة العدالة داخل المؤسسة عبر حملات توعية وتدريب مستمر للموظفين، لتوطيد فهمهم وتبنيهم للممارسات العادلة؛
 - تطوير آليات تقييم الأداء والمكافآت لضمان الشفافية والمساواة وحماية حقوق العاملين؛
 - استغلال مزايا تطبيق العدالة التنظيمية لرفع كفاءة العمليات الداخلية وتقليل التوترات الإدارية؛
 - جذب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، بالإضافة إلى تنظيم برامج تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز قدراتهم الإدارية والتنظيمية؛
 - قياس رضا الموظفين وتحليل ملاحظاتهم بانتظام، بهدف تحسين سياسات العدالة ورفع مستوى رضاهم الوظيفي؛
 - تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين مختلف الإدارات لضمان تنسيق فعال وتدفق سلس للمعلومات، مما يسهل اتخاذ القرارات العادلة؛
 - استثمار العدالة التنظيمية كعامل استراتيجي يسهم في استقرار المؤسسة، وتحسين الأداء العام، وتعزيز انتماء الموظفين وولائهم المؤسسي.

3- أفاق الدراسة:

وفي الأخير، يمكن القول إن هذا البحث يعد محاولة للكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية أجريت بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر بولاية الجلفة. كما سعى البحث إلى تقديم عرض موجز لمفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، إلى جانب توضيح مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحليل العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين. غير أن الأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع تفتح آفاقا أمام بحوث ودراسات مستقبلية أكثر تعمقا، من بينها:

- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي وتحسين إنتاجية العاملين؛
- تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي داخل المؤسسات؛
- تأثير العدالة التنظيمية في تحسين المناخ الوظيفي داخل بيئة العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

• السور القرآنية:

- سورة النساء: الآية 58.

- سورة الإسراء: الآية 33.

1-1 الكتب:

- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، السنة 2009.

- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، السنة 2002.

- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، السنة 2003.

- زايد محمد عادل، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للتنمية، الطبعة الأولى، مصر، السنة 2006.

- سعد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، السنة 2003.

- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، السنة 2002.

- طارق طه، إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، السنة 2007.

- على غربي، أبعاديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبا للنشر، بدون طبعة، الجزائر، السنة 2006.

- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، جامعة عين شمس، السنة 2008.

- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضى الوظيفي للعاملين، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الاسكندرية، السنة 2011.

- كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، الطبعة الرابعة، عمان، السنة 2011.

- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2010.
- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، السنة 2001.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، السنة 2003.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعات في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الخامسة، عمان، السنة 2009.
- مصطفى ربحي عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، السنة 2009.
- مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، النسر الجامعي الجديد، الجزء الأول، تلمسان، الجزائر، السنة 2018.
- مصطفى محمد، الرضى الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، الطبعة الأولى، الأردن، السنة 2018.
- منال البارودي، الرضى الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2015.
- يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، السنة 2006.

1-2 المذكرات:

• ماستر:

- رواية دقيش، الابداع الاداري لدى مدرء المتوسطات وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، السنة 2020.
- عبد الواحد مركتي، يسرى كانون، أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة 2021-2022.

- نرجس حسين ندامه كاظم، أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بحث تخرج مقدم نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق جامعة القادسية، السنة 2021.

• ماجستير:

- سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة مقدمة مضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. السنة 2014-2015.

- عبد الفتاح سلطان، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية - دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، السنة 2015-2016.

- ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا، السنة 2013.

- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع لعام -دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر السنة 2013-2014.

- وفاء مصطفى محمد عودة، العدالة التنظيمية والبيئية التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لموظفي البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، السنة 2017.

• دكتوراه:

- جيلاني حامدي، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، السنة 2021-2022.

- حبيبة علي، تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية مؤسسة باتيسيك عين الدفلى، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، السنة 2015-2016.

- حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكر، السنة 2016-2017.
- حياة سرير الحرتسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكساته على تفادي الاغتراب التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، السنة 2018-2019.
- خيرة عليلي، تأثير ممارسة السلطة على الرضا لوظيفي والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية -ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، السنة 2021-2022.
- زينب العقون، مدى تأثير ضغوط العمل على مستوى الرضا الوظيفي -دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، السنة 2017-2018.
- سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية موجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان -الأردن، السنة 2006.
- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هيئات التدريس فيها، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، السنة 2006.
- سونة عبد القادر، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي -حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، السنة 2018-2019.
- عبد الحليم لعراب، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، السنة 2015-2016.
- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة 2018-2019.

- ليلية دحدوح، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم اجتماعية-علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، السنة 2024-2025.
- هجيرة بولومة، الرضا الوظيفي والتغيب في المؤسسة -دراسة تجريبية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة -الدكتور مولاي الطاهر، السنة 2021-2022.
- 1-3 مجلات:**
- أحمد دعاس، الرضى الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، السنة 2024.
- أحمد عدنان عزيز، علياء محمد طارش، العدالة في الفكر السياسي الغربي المعاصر، مجلة العلوم السياسية، العدد 54، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، السنة 2018.
- أمينة عثمانى، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات ارسائها، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 09، العدد 14، السنة 2015.
- بلال عبد الله احمد مصلح، واقع الرضى الوظيفي لدى العاملين في بلدية غزة، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19، الجزء 1، السنة 2023.
- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 21، العدد 04، السنة 2006.
- شعبان فرج، سعيدة شيخ، محددات وآثار العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 04 العدد 07، جامعة البليدة 02، السنة 2015.
- عادل بن لعربي، سمير يوسف خوجة، علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، مجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، السنة 2021.
- عامر علي حسين العطوري، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، السنة 2007.

- عامر علي حسين العطوري، العدالة التنظيمية والمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف -دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 07، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفى، العراق، السنة 2011.
- فتحي محسن شما، منيرة محمود الشرمان، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 01، جامعة اليرموك - الأردن، السنة 2018.
- فهيم خليفة صالح الفهداوي، أحمد نشأت القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 02، السنة 2004.
- محمد زبير، عبد لمؤمن خلادي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد بالشطية ولاية الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 01، السنة 2022.
- محمود أبو غزل معاوية، شفيق فلاح علاونة، العدالة المدرسية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية المدركة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 04، السنة 2010.
- نواف موسى شطناوي، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 01، العدد 04، السنة 2013.

2- المراجع باللغة الأجنبية

- Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard, **Pratiques en GRH et Engagement des Employées-le Rôle de La Justice-**, Relations Industrielles, Vol 60, N° 02, 2005.
- Greenberg.J, Organizational Justice: **yesterday today and tomorrow**, **Journal of ManagementThe Ohio state university**,Vol.16, N°02, 1990.
- Mashala Valikhani Dehaghani, Faeze Sadat Merhadi, **Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology -Case Study Telecommunication Company-**, International Journal of Academic

Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 03, N° 04 ,October 2013.

– Mustafa Çolak, Hayat Ebru Erdost, **organizational justice: A review of thé literature and some suggestions for future research**, İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 22 ,sayı 2, 2004.

– Robert h.Moorman et al, **the moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors**, journal of business and psychology, V 06, N° 02, 2005.

– Wendy L. Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education**–, Canadian journal, Vol 30, N03, 2007.

– Wendy L.Poole, **Organizational justice as a framework for understanding unionmanagement relations in education.**





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير

قسم: علم النفس

تخصص: علم نفس تنظيم وعمل موارد بشرية

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص * علم النفس * المعنونة ب: دور العدالة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للمجاهد كوداش مهدي بن عمر -ولاية الجلفة.

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الإستبيان من أجل مساعدتنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة بغية خدمة البحث العلمي.

لهذا نرجو تعاونكم في الإجابة على أسئلة الإستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

كما نحيطكم علما أن كافة المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة وتستهمل فقط لأغراض البحث العلمي وبكل أمانة من إعداد:

— زينب بغدادي

— ياسين براهيم

استبيان حسب نموذج Likert لقياس أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 31 - 40 سنة من 41 - 50 سنة 50 سنة فأكثر

3.1.1- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي تقني سامي أخرى

3. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

4. المستوى الوظيفي:

إطار عون حكم عون تنفيذ

المحور الأول: قياس أبعاد العدالة التنظيمية حسب نموذج Likert ودورها في الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد العدالة الإجرائية						
01	يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفق إجراءات واضحة ومعلنة					
02	تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين دون تمييز					
03	تعتمد الإدارة معايير عادلة عند تقييم أداء العاملين					
04	يمكنني الطعن أو الاعتراض على القرارات الإدارية بطرق رسمية					
بعد العدالة التوزيعية						
05	يتناسب راتبي مع حجم الجهد الذي أبذله في العمل					
06	تتوزع الحوافز والمكافآت بشكل عادل بين العاملين					
07	يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية					
08	أشعر بالعدل في توزيع الأعباء والمسؤوليات الوظيفية					
بعد العدالة التفاعلية						
09	يعاملني المسؤولون في العمل باحترام وتقدير					
10	تحرص الإدارة على توضيح أسباب القرارات المتخذة					
11	يتم التواصل معي بأسلوب مهني ولائق عند تطبيق القرارات					
12	يهتم المسؤولون بمشاكل العاملين ويستمعون لانشغالاتهم					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الذي أقوم به.					
02	أشعر بالرضا عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه.					
03	أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة في المؤسسة.					
04	أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والتسيير في العمل.					
05	تسهم المكافآت والحوافز في زيادة رضاي الوظيفي.					
06	أشعر بالرضا عندما تمنح المكافآت والحوافز وفق معايير واضحة.					
07	أشعر بالرضا عن فرص تطوير مهاراتي وخبراتي المهنية في المؤسسة.					
08	أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بيني وبين زملائي في العمل.					
09	أشعر بالاستقرار والطمأنينة في عملي داخل المؤسسة.					
10	توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة وآمنة.					

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	البعد_الإجرائي
Q1	Pearson Correlation	1	.186	-.153-	-.094-	.578**
	Sig. (2-tailed)		.251	.345	.564	.000
	N	40	40	40	40	40
Q2	Pearson Correlation	.186	1	-.107-	-.222-	.579**
	Sig. (2-tailed)	.251		.510	.169	.000
	N	40	40	40	40	40
Q3	Pearson Correlation	-.153-	-.107-	1	.361*	.428**
	Sig. (2-tailed)	.345	.510		.022	.006
	N	40	40	40	40	40
Q4	Pearson Correlation	-.094-	-.222-	.361*	1	.348*
	Sig. (2-tailed)	.564	.169	.022		.028
	N	40	40	40	40	40
البعد_الإجرائي	Pearson Correlation	.578**	.579**	.428**	.348*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.028	
	N	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Q5	Q6	Q7	Q8	البعد_التوزيحي
Q5	Pearson Correlation	1	.028	.104	.431**	.598**
	Sig. (2-tailed)		.862	.525	.005	.000
	N	40	40	40	40	40
Q6	Pearson Correlation	.028	1	.316*	.220	.638**
	Sig. (2-tailed)	.862		.047	.172	.000
	N	40	40	40	40	40
Q7	Pearson Correlation	.104	.316*	1	.759**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.525	.047		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
Q8	Pearson Correlation	.431**	.220	.759**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.005	.172	.000		.000

	N	40	40	40	40	40
البعَد_التوزيحي	Pearson Correlation	.598**	.638**	.710**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Q9	Q10	Q11	Q12	البعَد_التفاعلي
Q9	Pearson Correlation	1	.836**	.688**	.263	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.101	.000
	N	40	40	40	40	40
Q10	Pearson Correlation	.836**	1	.679**	.111	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.494	.000
	N	40	40	40	40	40

	N	40	40	40	40	40
Q11	Pearson Correlation	.688**	.679**	1	.104	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.523	.000
	N	40	40	40	40	40
Q12	Pearson Correlation	.263	.111	.104	1	.467**
	Sig. (2-tailed)	.101	.494	.523		.002
	N	40	40	40	40	40
البعْد_التفاعلي	Pearson Correlation	.909**	.858**	.824**	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	
	N	40	40	40	40	40

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

Q6	Pearson Correlation	.314 ⁺	.004	.519 ^{**}	.306	.579 ^{**}	1	.776 ^{**}	.771 ^{**}	.658 ^{**}	.686 ^{**}	.845 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.048	.979	.001	.055	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q7	Pearson Correlation	.383 ⁺	-.005-	.315 ⁺	.330 ⁺	.677 ^{**}	.776 ^{**}	1	.877 ^{**}	.679 ^{**}	.706 ^{**}	.859 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.015	.976	.048	.038	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q8	Pearson Correlation	.334 ⁺	-.018-	.244	.267	.527 ^{**}	.771 ^{**}	.877 ^{**}	1	.678 ^{**}	.637 ^{**}	.810 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.035	.911	.129	.095	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q9	Pearson Correlation	.447 ^{**}	.123	.327 ⁺	.296	.437 ^{**}	.658 ^{**}	.679 ^{**}	.678 ^{**}	1	.799 ^{**}	.820 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.004	.449	.039	.064	.005	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q10	Pearson Correlation	.513 ^{**}	.222	.329 ⁺	.300	.666 ^{**}	.686 ^{**}	.706 ^{**}	.637 ^{**}	.799 ^{**}	1	.858 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.168	.038	.060	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الرضا	Pearson Correlation	.533 ^{**}	.279	.590 ^{**}	.558 ^{**}	.723 ^{**}	.845 ^{**}	.859 ^{**}	.810 ^{**}	.820 ^{**}	.858 ^{**}	1

الوظيفي	Sig. (2-tailed)	.000	.081	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	47.0000	11.385	-.192-	.637
Q2	47.0000	11.487	-.212-	.651
Q3	46.9500	8.818	.404	.462
Q4	47.1250	9.651	.276	.500
Q5	46.9000	8.605	.440	.450
Q6	46.9750	10.230	.031	.565
Q7	46.6250	9.676	.350	.490
Q8	46.7000	9.241	.507	.460
Q9	46.6500	8.849	.570	.439
Q10	46.7000	9.292	.430	.470
Q11	46.7250	9.076	.409	.467

Q12	47.0250	9.666	.316	.494
-----	---------	-------	------	------

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	35.8500	32.541	.463	.884
Q2	35.9750	34.179	.189	.896
Q3	35.9500	31.126	.502	.882
Q4	36.0250	30.692	.446	.886
Q5	36.0250	30.999	.671	.874
Q6	36.4500	26.356	.782	.861
Q7	36.6000	27.169	.809	.859
Q8	36.5750	27.122	.739	.865
Q9	36.3500	26.387	.746	.864
Q10	36.6750	26.635	.804	.859

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	19	47,5	47,5	52,5
	ذكر	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	4	10,0	10,0	10,0
	من 31 الى 40 سنة	8	20,0	20,0	30,0
	من 41 الى 50 سنة	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5,0	5,0	5,0
	جامعي	32	80,0	80,0	85,0
	تقني سامي	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	8	20,0	20,0	85,0
	عون تحكم	26	65,0	65,0	65,0
	عون تنفيذ	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 15 سنوات	9	22,5	22,5	32,5
	اكثر من 15 سنة	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفق إجراءات واضحة ومعلنة	40	4.1250	.91111
تطبق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين دون تمييز	40	4.1250	.96576
تعتمد الإدارة معايير عادلة عند تقييم أداء العاملين	40	4.1750	.71208
يمكنني الطعن أو الاعتراض على القرارات الإدارية بطرق رسمية	40	4.0000	.59914
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتناسب راتبي مع حجم الجهد الذي أبذله في العمل	40	4.2250	.73336
تتوزع الحوافز والمكافآت بشكل عادل بين العاملين	40	4.1500	.80224
يتناسب أجري مع مؤهلاتي العلمية وخبرتي المهنية	40	4.5000	.50637
أشعر بالعدل في توزيع الأعباء والمسؤوليات الوظيفية	40	4.4250	.50064
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يعاملني المسؤولون في العمل باحترام وتقدير.	40	4.4750	.55412
تحرص الإدارة على توضيح أسباب القرارات المتخذة.	40	4.4250	.54948
يتم التواصل معي بأسلوب مهني ولائق عند تطبيق القرارات.	40	4.4000	.63246
يهتم المسؤولون بمشاكل العاملين ويستمعون لانشغالاتهم.	40	4.1000	.54538
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الذي أقوم به.	40	4.4250	.54948
أشعر بالرضا عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه.	40	4.3000	.56387
أشعر بالرضا عن فرص الترقية المتاحة في المؤسسة.	40	4.3250	.72986
أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والتسيير في العمل.	40	4.2500	.86972
تسهم المكافآت والحوافز في زيادة رضاي الوظيفي.	40	4.2500	.58835
أشعر بالرضا عندما تمنح المكافآت والحوافز وفق معايير واضحة.	40	3.8250	1.03497
أشعر بالرضا عن فرص تطوير مهاراتي وخبراتي المهنية في المؤسسة.	40	3.6750	.91672
أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بيني وبين زملائي في العمل.	40	3.7000	.99228
أشعر بالاستقرار والطمأنينة في عملي داخل المؤسسة.	40	3.9250	1.07148
توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة وأمنة.	40	3.6000	.98189
Valid N (listwise)	40		

Correlations

		البعد_الإجرائي	البعد_التوزيحي	البعد_التفاعلي	العدالة التنظيمية
البعد_الإجرائي	Pearson Correlation	1	.008	.048	.511**
	Sig. (2-tailed)		.959	.771	.001
	N	40	40	40	40
البعد_التوزيحي	Pearson Correlation	.008	1	.361*	.710**
	Sig. (2-tailed)	.959		.022	.000
	N	40	40	40	40
البعد_التفاعلي	Pearson Correlation	.048	.361*	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.771	.022		.000
	N	40	40	40	40
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.511**	.710**	.736**	1

	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	
	N	40	40	40	40
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.164	.458**	.357*	.503**
	Sig. (2-tailed)	.311	.003	.024	.001
	N	40	40	40	40

Correlations

		الرضا الوظيفي
البعد_الإجرائي	Pearson Correlation	.164
	Sig. (2-tailed)	.311
	N	40
البعد_التوزيعي	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
البعد_التفاعلي	Pearson Correlation	.357*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	40
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.503**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_الإجرائي, البعد_التوزيعي, البعد_التفاعلي ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 ^a	.274	.214	5.30106

a. Predictors: (Constant), البعد_التفاعلي, البعد_التوزيعي, البعد_الإجرائي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	382.329	3	127.443	4.535	.009 ^b
	Residual	1011.646	36	28.101		
	Total	1393.975	39			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البعد_التفاعلي, البعد_التوزيعي, البعد_الإجرائي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	-4.547	13.314		-.341	.735
	البعد_الإجرائي	.565	.531	.151	1.063	.295
	البعد_التوزيعي	1.325	.531	.380	2.493	.017
	البعد_التفاعلي	.725	.520	.212	1.394	.172