

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



### جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

#### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

##### قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا

## الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

الصفة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

إعداد الطالبات:

خولة سعدي

شروق زويبة

نرجس لعمامرة

زكرياء مسعودي

بوبكر عباسي

ربيع بوصبيح العايش

لجنة المناقشة

استاذ محاضر —أ—

استاذ محاضر —أ—

استاذ محاضر —أ—

السنة الجامعية: 2021/2020



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



### جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

#### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

##### قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

## مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

بويكر عباسي

الصفة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

إعداد الطالبات:

خولة سعدي

شروق زويينة

نرجس لعمامرة

زكرياء مسعودي

بويكر عباسي

ربيع بوصيب العايش

لجنة المناقشة

استاذ محاضر -أ-

استاذ محاضر -أ-

استاذ محاضر -أ-

السنة الجامعية: 2021/2020



# الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَمْ يَقُولُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ {

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية "32"

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من سعت وشقت لانعم بالراحة والهناء ومن دفعتني من اجل ان  
ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر والدتي الغالية اطال الله في عمرها.

الي ابي الغالي رحمة الله عليه .

الي من حبهم يجري في عروقي اخواتي الغاليات : هيام ونور القلوب وهديل ونرهان واية بلال  
وسفيان .

الي عائلتي كل واحدة باسمه.

الي من سرنا سوبا دروب الحياة نحو النجاح صديقاتي كل واحدة بسمها.

الي اساتذتي الكرام

خولة سعيدي

# الإهداء

اساتذتي الكرام  
اهي الحبيبة  
ابي الغالي  
اخوتي واخواتي  
خطيبتي الغالي  
اصدقائي

تقديرا واحتراما بهم  
ينبوع الحب والحنان الذي لا ينضب ابدا  
صاحب القلب الابيض والصدر الرحيم  
احبائي وحيياتي الدائمين  
سندي وحياتي  
فهي كل مكان

شروق زينة

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء و من دفعني من أجل أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و

صبر والدي الحبيبين بارك الله في عمرهما.

إلى من حبهم يجري في عروقي إخوتي و أخواتي الغوالي

إلى من سرنا سويا دروب الحياة نحو النجاح صديقاتي

كما أهدي هذا العمل الأكاديمي إلى من يرى العلم طريقا للإرتقاء بالأمم..

نرجس لعمامرة

## الشكر

نشكر أولاً وأخيراً "الله سبحانه وتعالى" على نعمته العظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام الدراسة ونرجو الله الحمد لله حمداً يليق بمقامه , والصلاة والسلام على نبي الخلق و إمامه , محمد بن عبدالله , و على آله وصحبه ومن والاه , أما بعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العليّ القدير بالحمد والشكر , الذي هداني و أنار الطريق أمامي و أمدني بالعزم و التصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع , وقيض لي من الأساتذة الأجلاء و العلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم , و أرشدوني إلى الطريق الصواب .

أجد إلزاماً عليّ أن أنسب الفضل لأهله وفاءً وعرفانا و أتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان إلى من منحني الرعاية الصادقة , و التوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة , و حتى خرجت بهذه الصورة و أخص بالذكر سعادة الدكتور : **بوبكر عباسي** " فكان الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة مقيلاً لعثرتي وباعث في النفس الهمة والعزيمة كلما أوهنت خطوة , ونعم المعلم الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابه فالله أسأل أن يجزيه خير الجزاء ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه , هو الذي أعطى ووفى , ووجه و أرشد , فكان كريم العطايا نبيل السجايا واسع الصدر جليل القدر جميل التحامل فله الشكر وخالص الدعاء و أسأل الله أن يجزل له الأجر والجزاء , فقد أغدقني بكرمه وبحسن خلقه وبطيب نفسه , وبحسن توجيهه وبدقة عمله .

كما نشكر الاساتذة المحكمين الذين لم ييخلوا علينا بالعلم وخصصوا لنا من وقتهم لتحكيم الاستبيان .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين حرصوا على تلقينا العلم والمعرفة طوال مشوارنا الدراسي و اخص بالذكر الاستاذ " فوزي محيريق " " عابي خليدة " .

جزاكم الله الف خير

## الملخص:

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر دراسة ميدانية، وتأتي أهمية البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قيمة، تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم إختيار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات حيث أسفرت النتائج عن قبول فرضيات البحث، وأخذ إنطباع الإيجابي لدى عينة الدراسة حول موضوعنا و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي و خلص البحث إلى النتائج التالية: تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، كما يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها مايتعلق بشخصية الفرد ذاته، ومنها مايتعلق بالبيئة التنظيمية. و قد خلصت الدراسة إلى أن درجة إستيعاب مفاهيم العدالة التنظيمية ومفاهيم الرضا الوظيفي كانت مرتفعة. و خلصت أيضا إلى أن: لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على درجة إستيعاب العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة.

## Abstract:

The research aims to crystallize the concept of organizational justice and its role in achieving job satisfaction in the Algeria Telecom Corporation, a field study, and the importance of the research comes from the extent of its contribution to providing a valuable information base that helps to achieve job satisfaction, and to achieve the goal of this study, the hypotheses were selected by the spss statistical program to analyze The data where the results resulted in the acceptance of the research hypotheses, and the positive impression of the study sample about our subject was taken, and the study concluded that there is a role for organizational justice in achieving job satisfaction, and the research concluded the following results: Organizational justice includes three types, distributive justice, procedural justice, transactional justice, and job satisfaction is affected by many factors, including those related to the personality of the individual himself, including those related to the organizational environment. The study concluded that the degree of comprehension of the concepts of organizational justice and the concepts of job satisfaction was high. It also concluded that: Personal and functional variables do not affect the degree of organizational justice and job satisfaction in the institution.

# قائمة

## قائمة المحتويات

VIII	الآية
IV-VIII	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
IVIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
IIVIII	قائمة الأشكال البيانية
IVVIII	قائمة الملاحق
أ - خ	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
	تمهيد
23-10	المبحث الأول: الادبيات النظرية للرضا الوظيفي .
16-10	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
19-16	المطلب الثاني: اهمية الرضا الوظيفي .
23-19	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي .
	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
32-23	المبحث الثاني: الادبيات النظرية للعدالة التنظيمية
27-24	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
29-27	المطلب الثاني: اهمية ومبادئ العدالة التنظيمية
32-29	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
	المطلب الرابع : دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة .
39-34	المطلب الاول : الدراسات العربية .
40	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية .
	المطلب الثالث : نقد الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية (اتصالات الجزائر بالوادي)
42	تمهيد
52-43	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
50-43	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
51-50	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية العملية الادارة المحلية
52-51	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
56-53	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
55-53	المطلب الأول: عينة وادوات الدراسة

56-55	المطلب الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
57-56	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
75-57	المبحث الثالث: عرض وتحليل وصفي لنتائج الدراسة
67-57	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
74-67	المطلب الثاني: عرض وتحليل لاجابات افراد العينة على عبارات محاور الدراسة
75-74	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة
81-77	خاتمة
84-82	قائمة المراجع
97-85	الملاحق

# قائمة الجداول

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة	53
(2-1)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	56
(3-1)	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	57
(4-1)	توزيع ألفاكرونيباخ لاداة الدراسة	58
(5-1)	الاتساق الداخلي لابعاد ومحاور الاستبيان	59
(6-1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	60
(7-1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	61
(8-1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	62
(9-1)	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ابعاد المحور الاول	63
(10-1)	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ابعاد المحور الثاني	63
(11-2)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ا	64
(12-2)	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرئيسة	65
(13-2)	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى	66
(14-2)	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	67
(15-2)	يبين مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	67

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	تدرج الحاجات الانسانية وفق نظرية ماسلو	(1-2)
58	وجهتا النظر المتناقضة للرضا وعدم الرضا	(2-2)
59	الحاجات الثلاث لماكليلاذ	(3-2)
60	مبادئ العدالة التنظيمية	(4-2)
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	(5-2)
	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(6-2)
	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	(7-2)
	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(8-2)

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

الصفحة

عنوان الملحق

رقم الملحق

الاستبيان

الملحق 1

نتائج المعالجة الإحصائية ببرنامج spss v 21

الملحق 2

# المقدمة

## توطئة:

يعد الراس المال البشري الركيزة الأساسية في المنظمات المعاصرة، حيث تعتبره مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من ذلك لا بد ان تولي اهتماما كبيرا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد وجماعات وتنظيمات، لأستخدامهم بشكل أكثر فعالية للحصول على ميزة تنافسية .

لذا خاض العديد من الباحثين في الكثير من المفاهيم الادارية التي تمس العنصر البشري ، من ضمنها العدالة التنظيمية وهي ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي وذلك لاهمية الاثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة او عدم العدالة في مكان العمل. وتعد العدالة التنظيمية سلوكا تنظيميا تنبثق عليه العديد من المخرجات التنظيمية ومن بين هاته المخرجات الرضا الوظيفي هذا الاخير الذي يعد من بين ابرز المتغيرات التي تركز عليها المنظمات الناجحة. وقد حظي باهمية كبيرة في مجالات السلوك التنظيمي، وذلك لكونه يعد مكسبا حقيقيا للمنظمات ومطلبا اساسيا لبقاء وولاء الفرد لمنظمتة وقبوله لاهدافها لزيادة فعاليته وكفاءة ادائه. وعليه نجد المنظمات التي تطمح للنجاح تسعى دائما واولا لإرضاء العاملين فيها.

## أولا: إشكالية الدراسة:

على ضوء ماتقدم تتضح اشكالية الدراسة كالاتي:

مامدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

## ثانيا: الأسئلة الفرعية:

لدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالعدالة التنظيمية ، وماهي ابعادها؟؟
2. ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وماهي عناصره؟
3. ما الدور الذي تساهم به العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمدنا الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الرئيسية

تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### - الفرضيات الفرعية:

تندرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. ساهمت العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي اتصالات الجزائر .
2. تساهم العدالة الاجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.
3. تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي اتصالات الجزائر .

### رابعا: مبررات اختيار موضوع البحث :

تتمثل اهم اسباب اختيار الموضوع فيمايلي:

- 1- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص.
- 2- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
- 3- التعرف أكثر على مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- 4- محاولة التعرف على مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

### خامسا: اهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع الى مايلي:

- 1- التعرف على اهمية ابعاد العدالة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي .
- 2- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .
- 3- معرفة الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة .

## سادسا: اهمية الدراسة:

إن الهدف تتبع الاهمية من اهمية الموضوع الذي نتناول والذي يبحث في مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ، كما تستمد هذه الدراسة اهميتها من:

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

## سابعا: حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في اطار حدود الدراسة ، بشرية ،مكانية، وحدود زمنية، نوضحها كالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بحيث حددنا متغيرين المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية التي تحتوي على ثلاث ابعاد (العدالة التوزيعية، الاجرائية ، العدالة التعاملية)، والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من عمال المنظمة محل الدراسة.

**الحدود الزمنية:** اجريت هذه الدراسة خلال الموسم الثاني من السنة الجامعية 2020-2021

## ثامنا: منهج الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يصف البحث المراد دراسته في الواقع، فأستخدمنا المنهج الوصفي لغرض وصف مفاهيم البحث، والتحليل فيما يتعلق بالدراسات السابقة والتعقيب عليها ، اما من ناحية الجزء التطبيقي فقد إستخدمنا المنهج التحليلي، لتحليل الاشكال والجداول الواردة في البحث وهي متعلق ببيانات الاستبيان الذي تم معالجته بالاعتماد على البرنامج الاحصائي(spss).

## تاسعا: صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا العديد من المشاكل والصعوبات اثناء انجاز هذه الدراسة سواء من الجانب النظري او التطبيقي وهذا راجع الى تفشي جائحة "كوفيد-19" نذكر منها مايلي:

- صعوبة الحصول على المراجع والمعلومات الضرورية .
- انشغالات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة مما لم يمكننا من اجراء مقابلات شخصية.

## عاشرا: تقسيم الدراسة:

للاجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة الى فصلين:

- **الفصل الاول:** يحتوي على الاساس النظري للموضوع ، وينقسم الى ثلاث مباحث ، حيث يتناول المبحث الاول الادبيات النظرية للرضا الوظيفي، والمبحث الثاني الادبيات النظرية للعدالة التنظيمية، ودور ابعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، اما المبحث الثالث فيخصص للدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** ويمثل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ويشتمل على ثلاث مباحث الاول يضم التقسيم بالمؤسسة محل الدراسة. والمبحث الثاني يضم الاطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث يشمل عرض وتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية

والرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويدور محور إرتكاز هذه المفاهيم على المورد البشري الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية الرئيسية لنجاح وإستمرار ونمو المنظمات وللحفاظ على إستمراريتها. ويكتسي هذا المفهوم أهمية بالغة في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا. أضيفوا شرحا بسيطا للعلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وعليه تم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الاول : : الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة
-

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي تطلق العنان للإبداع والإبتكار، وفي هذا المبحث سنستعرض مفهوم الرضا الوظيفي وفيما تكمن أهميته والنظريات الخاصة به، والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون في العلوم السلوكية تعريفات متعددة للرضا الوظيفي أهمها :

- **يعرف (Locke):** الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>1</sup>.
- **ويعرف (Blegen):** الرضا الوظيفي بأنه: "شعور الفرد إتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة"<sup>2</sup>.
- **ويعرف (Strong):** الرضا الوظيفي بأنه: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليها في بدء يومه دون أي خصاصة"<sup>3</sup>.
- **ويعرف (Hoppock):** "هو عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"<sup>4</sup>.

وخلاصة القول هو أن للرضا الوظيفي عدة تعريفات مختلفة، ومن التعريفات السابقة يمكن إستنتاج التعريف التالي: الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والإلتزام للعمل .

<sup>1</sup> سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي لمنهجي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 14، ع 02، جامعة الكويت، ماي 2007، ص 243.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عزيزو، "الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 31.

<sup>3</sup> ابراهيم رمضان الديب، دليل ادارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط 2، 2007، ص 87.

<sup>4</sup> انور سلطان، محمد سعيد، "السلوك التنظيمي"، الأُسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 195.

## المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية خاصة في العمل نظرا لما يحققه من فوائد للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

### 1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

إن زيادة شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والإبتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، وشرب، وسكن... الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير، وإحترام وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضاء الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### 2- أهمية الرضاء الوظيفي للمنظمة :

تنعكس زيادة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

- إرتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية ، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- إرتفاع في الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي ... الخ .
- إرتفاع مستوى الولاء للمنظمة ، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :

تنعكس زيادة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفاعلية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع .

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، ولا نبالغ إذا ما إعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الاساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت من درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوفر العنصر البشري الذي يديرها ويحركها ، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله ، إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا او عدم الرضا الوظيفي ،وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي،لأن الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لأرتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته.ومن اهم هذه النظريات:

#### أولا : نظرية سلم الحاجات لماسلو (maslow)

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (abraham maslow) من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في مجال إشباع حاجاته المختلفة ، وتقوم النظرية على مبدئين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- أ- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد .
- ب- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

<sup>1</sup> سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19.

<sup>2</sup> رضا صاحب ابو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوي ، الادارة لمحات معاصرة ، ط 1 ، الاردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص451.

ولقد جاءت نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية ردا على النظرية التحليلية لفرويد التي ترى أن أصول السلوك بيولوجية تتمثل في الغرائز<sup>1</sup>.

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 ، فالإنسان لديه رغبات بيع لإشباع مجموعة محددة من الحاجات ، وقد إعتقد ماسلو أن هذه الحاجات تدرجيا حسب أهميتها<sup>2</sup>.

ويرى ابرهام ماسلو أن كل الحاجات الإنسانية هي فطرية ، ويقوم الإنسان بترتيبها بشكل هرمي ينظم وفق أولوياتها، وهي منظمة ومرتبة بشكل هرمي ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

### الشكل رقم (1): تدرج الحاجات الانسانية وفق نظرية ما سلو



المصدر: من اعداد الطالبات

**1- الحاجات الفسيولوجية:** وهي حاجات مرتبطة ببقاء الإنسان الجسدي (كالحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والدفاء والراحة... الخ) إذا لم تشبع هذه الحاجات فإنها تسيطر سيطرة كاملة على حياة الفرد .

**2- حاجات الأمن والسلامة:** يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة وتضم هذه حاجات السلامة والأمان من جانبيين المفهوم النفسي والمفهوم الجسدي. أي الحاجة إلى أن يكون الفرد محميا من الأخطار الخارجية لجسده ولشخصيته.

**3- حاجات الحب والانتماء:** يسعى الناس عادة لبناء علاقات إجتماعية مع الآخرين، ليشعروا أنهم مقبولون من جماعتهم فالفرد يرغب بعلاقة ودية مع العاملين عموما ويسعى إلى تكوين منزله إجتماعية محترمة لنفسه مع الجماعة .

<sup>1</sup> عماد عبد الرحيم الزغول ، مقدمة في علم النفس التربوي ، ط 1 ، الاردن ، مركز يزيد للنشر ، 2005 ، ص 192.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية ، ط 1، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 80.

4- **حاجات التقدير والإحترام:** وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعنى حاجات التقدير والإحترام، رغبة الإنسان في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين، حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة ، وإشباع هذه الحاجة يقود إلى الشعور بالقدرة والقوة بأن الفرد مفيد وضروري في هذا العالم.

5- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الأخيرة في مدرج ما سلو ، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه والتي وصفها ما سلو بأنها رغبة الفرد في المعرفة والفهم زاد اعتماد على النفس وأن يصبح له هدف يسعى لتحقيقه .

فالفرد يحس بهذه الحاجات عندما تتاح له الفرص لاستخدام كل طاقاته وإمكانياته ومواهبه ، ومستوى تحقيق الذات ، ويرتبط بمدى الملائمة بين مستوى طموح الفرد ومستوى قدراته وإمكاناته.

ويتصف الأفراد الذين يصلون إلى تحقيق الذات بالتالي<sup>1</sup>:

- تقبل الذات والآخرين الطبيعة.
- عفوية الأفكار والدافعية.
- الإهتمام بالمشاكل العامة والشعور بوجود مشروع في الحياة .
- تكوين علاقات شخصية عميقة.
- الإحساس بالفكاهة والضحك.
- النظر بين نافذة للثقافة السائدة .

إن الحاجات الخاصة بتحقيق الذات تمثل أعلى مستوى من الإشباع الذاتي وتعبير الفرد المتزايد بسلوكه الإجتماعي عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه.

وقد أضاف ماسلو فيما بعد الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية.

وقد جزأ ماسلو الحاجات الخمس إلى تلك تقع في المستويات العليا في الهرم وتلك التي في المستويات الدنيا الحاجات البدنية والأمان ، وصفها على أنها حاجات المستوى الأدنى. الحاجات الاجتماعية والاحترام وتحقيق الذات حاجات المستوى الأعلى.

وقد جاء التمييز بين المستويين على إفتراض أن الحاجات العليا تشبع داخليا ( من داخل الشخص ) بينما أن الحاجات في المستوى الأدنى تشبع بشكل عام خارجيا مثل ( الأجور ، التقاعد، مدة الخدمة...).

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص 82

وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ما سلو من بينها<sup>1</sup>:

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من منخفضة إلى أعلى منها بالترتيب.
- فقد يسعى لإشباع حاجة أدنى منها في الترتيب.
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأذواق والقيم التي يعطونها لها.
- للبيئة دورها في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات.

### ثانيا : نظرية الدرر alderfer في الحاجات الثلاث

قدم " الدرر " نظريته في الحاجات الثلاث التي تعتبر تعديلا لنظرية "ماسلو" وتعرف في مجال علم النفس بنظرية **ERG** وهي إختصار للأحرف الأولى للمسلمات التي تتضمنها النظرية .

حيث تقوم هذه النظرية على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالية<sup>2</sup>:

- الحاجة إلى البقاء.
- الحاجة إلى الإنتماء.
- الحاجة للنمو والتقدم.

لقد أتفق " الدرر " و " ماسلو " على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل الى أعلى، كما أتفقنا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية .

ولكن تختلف نظرية الدرر عن ماسلو كيفية تحرك الفرد وإنتقاله من فئة إلى أخرى، إذا يرى الدرر أن يتحرك الى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات<sup>3</sup> .

قام " الدرر " بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ما سلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- **حاجات الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الأجر، ظروف العمل، وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند "ماسلو".

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط 1 ، مصر، الدار الجامعية ، 2002، ص 113.

<sup>2</sup> محمد شحاته ربيع، "علم النفس الصناعي والمهني" ، ط 1 ، الاردن ، المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 226 .

<sup>3</sup> على احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط 1 ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 108

• **حاجات الارتباط:** ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية المتبادلة مع الآخرين ، وتشبه الحاجات الإجتماعية عند " ما سلو " .

• **حاجات النمو:** تركز على تطور قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات عند "ماسلو".

الجديد في هذه النظرية أنها ترى أن الفرد قد يعمل على إشباع أكثر من مستوى في ذات الوقت ، إلا أن إهتمام الفرد بمختلف الإحتياجات يختلف من شخص إلى آخر، ومن مرحلة إلى أخرى، كما أنها ترى أن عدم قدرة الفرد على إشباع مستوى أعلى من الإحتياجات ستؤدي به إلى الإرتداد نحو تحقيق إشباع أكبر لأحد المستويات الأقل<sup>1</sup>.

### ثالثا : نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ " Herzberg "

يطلق عليه في بعض الأحيان نظرية الدوافع الصحية ، تم إقتراحها من قبل العالم (عالم النفس) "فريدريك هوزربرغ" سنة 1959 وعلى إعتقاد أن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية، وإن إتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد وبدرجة كبيرة، درجة النجاح والفشل في ذلك العمل. وبقد طورها بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين ، وهي مشابحة بشكل كبير لنظرية ما سلو وبنيت عليها إلى حد كبير ، ولقد بنيت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي الى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل. كما تؤكد هذه النظرية وجود عاملين يؤثران في مستوى الرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعور إيجابية لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يؤدي لمزيد من الإنتاج . بل يمنع حالة عدم الرضا أو الإضراب عن العمل<sup>2</sup>.

فوجود هذه العوامل المؤثرة على الموظف في المؤسسة يمكن إيضاحها فيما يلي:

#### أ . عوامل الدافعية :

وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي . و يؤدي توفرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا على العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط 2 ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 ، ص55.

<sup>2</sup> رضا صاحب ابو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص454.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003، ص80.

ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في ستة (6) :

- 1 - الإنجاز
- 2 - التقدير
- 3 - العمل نفسه
- 4 - المسؤولية
- 5 - الترقى
- 6 - احتمالية النماء

فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الإحساس بالرضا في العمل. لأنها مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بمهنية وإنجاز لذلك العمل<sup>1</sup>.

ب . عوامل الصحة (الوقاية): وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين ، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعور بالرضا. وهذه العوامل هي<sup>2</sup>:

- سياسة المؤسسة وإدارتها والإشراف الفني فيها، الرواتب والعلاقات بين الرؤساء والعلاقات بين التابعين والعلاقات بين الزملاء، وظروف العمل والمكانة والأمن الوظيفي وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي ويرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة، إنما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية :
- النمط الأول: تجنب عدم الرضا الذي يرتبط بمحيط العمل، وأطلق عليها إسم العوامل الصحية ، وكلما غابت هذه العوامل الصحية أدى ذلك إلى عدم الرضا وكلما زاد ظهورها زاد الرضا .
- النمط الثاني: وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته وأسماها العوامل المحفزة ، وكلما توفرت هذه العوامل أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء ، وكلما غابت أدى إلى عدم الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> زياد محمد عبد، اساسيات عام الادارة ، ط1، الاردن، دار البداية ، 2012، ص161.

<sup>2</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (نظرية وتطبيقات عملية) ، ط1، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص86.

الشكل رقم (2): وجهتا النظر المتناقضتان للرضا وعدم الرضا

العوامل الدافعية

العوامل الوقائية

.....

.....

عدم الرضا

لا عدم الرضا

الرضا

من إعداد الطالبات

إلّا عدم الأكاديميين ينتقدون نظرية هرزبرغ كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضاء الوظيفي والأداء، ومن بين هذه الانتقادات التي تعرضت لها نظرية ذات العاملين لهرزبرغ ما يلي<sup>1</sup>:

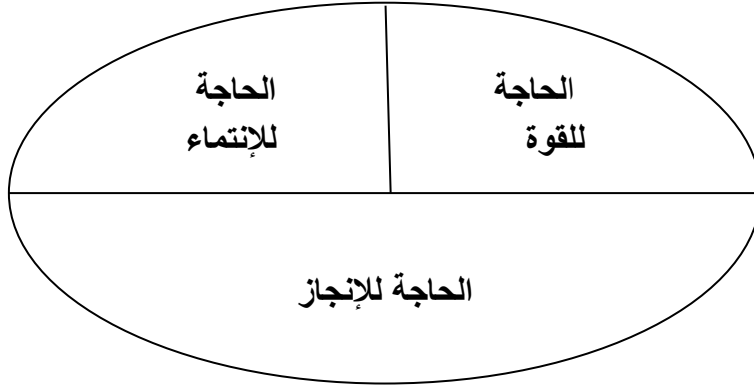
- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم إختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي إستخدامها هرزبروغ ومؤدية.
- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.
- لم تأخذ النظرية في إعتبارها الإختلافات الفردية ، فمثلا ظهرة الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض أحر من الحالات كمسبب للرضا، وفي البعض الأخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.

رابعا: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند

قدم ماكلياند "mclelland" عام 1973 نظريته المعروفة بإسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات هي:

<sup>1</sup> خواجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، ط1، الجزائر، دار المغرب للنشر والتوزيع، 2005، ص206.

الشكل رقم (3): الحاجات الثلاثة لماكليلاذ



المصدر: من إعداد الطالبات

**1- الحاجة للإنجاز:**

وهي تمثل الرغبة التي يديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي بإختصار هي الرغبة في التميز .

**2- الحاجة للقوة :**

وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم. ويميز ماكليلاذ بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما :

● **الحاجة للقوة الشخصية:**

وهي تمثل رغبة الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية .

● **الحاجة للقوة الإجتماعية:**

وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يديها المورد البشري في إستخدام سلطته في إطار المسؤولية الإجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية وليس أهداف شخصية .

**3- الحاجة للإنتماء:**

وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين .

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكليلاذ على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها:

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

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

- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكيلاند أن سعى هذا الشخص لتعزيز علاقاته الإجتماعية يؤدي إلى عدم الفاعلية في إتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الإعتبارات الإجتماعية والشخصية على الإعتبارات الموضوعية .

وعليه فانه حسب نظرية ماكيلاند فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء.

ومن أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز وتجاهلها باقي الحاجات الإنسانية، والتي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية المورد البشري لأداء عمله<sup>1</sup>.

#### خامسا : نظرية (Z) :

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي **ouchi** للإهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية (Z) ثلاث هي<sup>2</sup>:

1/ الثقة: فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها .

2/ الحدق والمهارة: أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل .

3/ الألفة والمودة: وهي الإهتمام بالآخرين وتكوين علاقات إجتماعية متينة وصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان.

#### سادسا: نظرية (X) نظرية (Y) لدوغلاس ومايكرو يجور **MeGregor Dogulas** :

لقد نشر مايكرو يجو الذي كان متأثر أكثر بماسلو كتابها (the Human sid of Enterprise) عام 1970 وضمنه هاتين النظريتين<sup>3</sup>:

تقوم نظرية (X) على الإفتراضات التالية :

<sup>1</sup> طارق طه، ادارة الاعمال- منهج حديث المعاصر، مصر، دار الجامعة الجديدة ، 2007، ص ص 645- 646.

<sup>2</sup> المشعان عويد، دراسات في الفارق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، الكويت ، دار القلم للنشر والتوزيع ، 1993، ص68.

<sup>3</sup> الحيدر عبد المحسن، بن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) ، السعودية، معهد الادارة العامة ، ص75.

- إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما إستطاعوا ذلك .
- إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب .
- إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليالي الطموح ويهتمون بالأمن الى حد بعيد .

أما نظرية (Y) فتقوم على الإفتراضات التالية :

- إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي إلتزموا بتحقيقها، وأن هذا الإلتزام يزداد مع المكافاة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف .
- إن معظم الناس يمكن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
- إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئيا .

وتعتمد هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذو قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الإفتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل.

وهكذا تعتبر النظريات السابقة عن وجهة النظر المتعددة لأصحابها ، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية .

ويمكن القول بشكل عام أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة .

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها، لأن الرضا الوظيفي ليس محصلة عامل أو بعد واحد، بل هو إنعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد وأهم هذه العوامل ما يلي:

#### 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 إرتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح . فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في

العمل. وهو أولى الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها من وراء عمله ، والذي يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية<sup>1</sup>.

فمقدار الأجر يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وذلك بغض النظر عن كم الانجاز الذي يحققه. وتعتبر معايير العمل للتمييز في الأجر وأحد الأدوات الهامة للتفريق بين المستويات الأجرية المختلفة، وتحديد المستوى المهاري للعاملين<sup>2</sup>.

### ● أهمية الأجور والرواتب :

تكمن أهمية الأجور والرواتب في الآتي:

- تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم .
- تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها .
- وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته وإندفاعه نحو إحترام ذاته .
- تحقيق الراحة والرفاهية للموظف .
- تحفظ للموظفين رضاهم وإنتمائهم وإستمرار ولائهم .

### ● أهداف الأجور والرواتب:

تتمثل في:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة .
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية في المنظمة .
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء .

فالأجور هي أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، حيث أن درجة نصيب الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عينا، لذلك تعتبر العناية بتحديد الأجر العادل والإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور من عوامل نجاح برامج الإدارة، وكذلك تعتبر الأجور حوافز تدفع كل من العمال والمديرين على العمل .

### ● مكونات الأجر:

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

#### 1- الأجر النقدي: وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من جزئين<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط2، الاردن، دار واقل للنشر والتوزيع، 2006، ص176.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 179.

- أ- الأجر الثابت: وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع في المنظمة .
- ب- الأجر المتحرك: وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمة ظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل .
- ت- الإستطاعات: وهي ذلك الجزء النقد الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الإجتماعية .
- ث- المزايا العينية: وهي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة، نيابة عن العاملين بما نظير تقديم الخدمات الطبية والإجتماعية.

## 2- محتوى العمل وتنوع المهام :

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيه، ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل، إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي "أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي". كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه<sup>2</sup>.

وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا<sup>3</sup>:

### أ - درجة تنوع مهام العمل :

يمكن القول بصفة عامة، أنه كلما كانت درجة تنوع مهام عالية، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس

### ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

يمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في إختيار طرق أداء العمل وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

### ج - إستغلال الفرد لقدراته:

يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

### د - خبرات النجاح والفشل في العمل:

إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره وإعتزازه بذاته.

<sup>1</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ، ادارة الافراد، ط1، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008، ص106.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريزي، ادارة الموارد البشرية، ط1، الاردن ، دار البداية ، 2012، ص155.

<sup>3</sup> الشمري، سالم عواد، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثره على الأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص15، 14.

### 3- فرص الترقية :

يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية<sup>1</sup>. ويتم الإعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية .

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية، وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا<sup>2</sup>.

### 4- نمط الإشراف :

يقصد بالإشراف العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون ضمن جماعة معينة، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

فعندما يدرك العامل مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة ، فيدرك أهمية وإهتمام المشرف بشؤونه وحمائيته لحقوقه، إذ أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة والثقة و الإحترام المتبادلين والمودة، يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه، فالمشرف الفعال يكون انساني، يحرص على العلاقات الإنسانية وديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم<sup>4</sup>.

### 5- جماعات العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة، مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه أعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لإستياءه من عمله.

فالرضا عن مجموعة العمل يكون من خلال<sup>5</sup>:

- الإنسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة .

<sup>1</sup> حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، الاردن ، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص150 .

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية، ط1، مصر ، ادارة جامعة الجديدة ، 2004 ، ص78.

<sup>3</sup> كريم ناصر علي ، الادارة والاشرف التربوي ، ط1 ، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013، ص107.

<sup>4</sup> محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، ط1 ، الاردن ، دار معزز للنشر والتوزيع، 2014 ، ص261.

<sup>5</sup> فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات ط1 ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011 ، ص132.

- النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة .
- المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة .

فتبادل العلاقات الإنسانية والمهنية، وتبادل الود والإحترام تعبر عن مدى الرضا فالجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة، لفترة زمنية قصيرة أو لمدى زمن غير محدد. وقد إهتمت حركة الإهتمام بمستوى الجودة بجماعات العمل وإعتبارها ذات أهمية حيوية لنظام الإنتاج خاصة عندما تضطلع بمسؤولية دراسة مشكلات الإنتاج والعمل على حلها<sup>1</sup>.

## 6- ساعات العمل :

يعتبر إنخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل وتكثيف الجهد، كما يمكن إستخدام ساعات عمل أكثر من توفير أوقات للراحة بحيث يتحدد نشاط العاملين خلالها مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها<sup>2</sup>، بالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد بإستخدامه بالقدر الذي يحقق به الرضا عن العمل، ويتوقف هذا على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ<sup>3</sup>. كما أن عدد ساعات العمل المخصصة في اليوم، إذا كانت الساعات المخصصة للعمل اليومي سيؤثر سلبا على حجم القوى العاملة في المجتمع<sup>4</sup>.

## 7- ظروف العمل المادية :

والتي وصلتنا الدراسة الكلاسيكية لعدم أهميتها كعنصر هام في دفع العمل ولكن الحال تغير في العصر الحديث، وأصبحت الإضاءة والتهوية والرطوبة والحرارة عوامل مساعدة في القيام بالعمل والرضا عنه<sup>5</sup>.

- الإضاءة: إن أحسن مستوى للإضاءة في مختلف أنواع العمل لا يحدد ببساطة بإيجاد كمية الضوء التي ينتج عنها أقصى حدة بصرية أعمال إذ يجب أن تدخل في إعتبارنا كثيرا من العوامل الأخرى مثل مقدار العمل وسهولة القيام به، ولا شك أن الإضاءة غير الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تأذي العينين مع مرور الزمن وإضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد وتحدث الإضاءة غير الجيدة في حالة وجود مساحات لا يصلها الضوء الكافي أو أن تكون الإضاءة شديدة بشكل تحدث إنبهار في العيون ويحدث ذلك عندما تكون أفقية ومباشرة ومن مؤشرات الإضاءة غير الجيدة أيضا وجود مساحات مظللة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى الديب علم النفس الاجتماعي اساليب تعلم معاصرة ، ط 1 ، مصر، عالم الكتب، 2003 ، ص 412 .

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعلي والادارة الحافزية ، (د.ط)، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008م ، ص 138 .

<sup>3</sup> حسن محمد البراهيم حسان ،محمد حسنين العجمي ، الادارة التربوية، ط1، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م ، ص 384.

<sup>4</sup> احسان محمد الحسن علم الاجتماع الاقتصادي، ط1 ، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 85.

<sup>5</sup> جبارة عطية جبارة ،الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، (د.ط)، مصر، دار وفاء لدينا للطباعة والنشر، 2001 م ، ص 209.

<sup>6</sup> عبدالفتاح محمد دويدار ، اصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، (د.ط) مصر، دار المعرفة الجامعية (د.س ) ، ص 275.

- **الحرارة:** وهي إحدى أشكال الطاقة ويمكن أن تنتج الحرارة في بيئة العمل من مصادر طبيعية، مثل: الأفران المعروفة. والمعروف أن العمل في مكان ترتفع درجة الحرارة فيه يسبب التعب، والإرهاق والضيق، لذلك ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضليا أم ذهنيا<sup>1</sup>.
- **الضوضاء:** معظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء، ولكن من الممكن أن يتكيف الفرد مع ضوضاء بمرور الوقت، كذلك من الملاحظ أن هناك بعض الأفراد الذين لا يتأثرون بها، ولقد وجد أن الأثر النفسي للضوضاء يتوقف على نوعها وعلى الإتجاه النفسي نحوها، فالضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد ربما، لا تؤثر على نفسية العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامي محسن الحنتانة، علم النفس الصناعي ، ط1 ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013م ، ص 240.

<sup>2</sup> عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس المهني والصناعي، ط1 ، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2004م ، ص ص 50 - 51.

## المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال بإهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها ومبادئها والنظريات الخاصة بها.

### المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالإهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ومن ثم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المنظمة.

- **تعريف (James):** "هي إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات"<sup>1</sup>.
- **تعريف (الفهداوي والقطاونة):** "هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة"<sup>2</sup>.
- **تعريف (الربيعاوي والدراجي):** "إنها إدراك العاملين لإنصاف والنزاهة والشفافية، في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات، التي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى، وبما يعزز الأداء المؤسسي"<sup>3</sup>.
- **العدالة التنظيمية حسب تعريف آخر:** "هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة، والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"<sup>4</sup>.

نستخلص من التعاريف السابقة أن العدالة التنظيمية هي " ادراك العاملين للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات ".

<sup>1</sup> ابو القاسم الاخضر حمدي، اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مج 11، ع 3، 2015، ص546.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2010، ص307.

<sup>3</sup> بن يحيى عز الدين. اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مج4، ع10، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، 2017، ص7.

<sup>4</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، سوريا ، 2008، ص32.

## المطلب الثاني : أهمية ومبادئ العدالة التنظيمية

### أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تبين العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
  - تحقق السيطرة الفعلية والتحكم في عملية إتخاذ القرارات، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب .
  - تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عند الرؤساء ونظم القرارات وعلى الإلتزام الوظيفي .
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تظهر منظمة القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين، وتحدد طرق التفاعل الأخلاقي والقيمي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.
  - تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة إستدامة العملية التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

### ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ<sup>3</sup>:

- 1- مبدأ المساواة:** يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- 2- المبدأ الاخلاقي:** يتمثل في: الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- 3- مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

<sup>1</sup> حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة ، اطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة محمد حميدان ، بسكرة ، الجزائر، 2018، ص25.

<sup>2</sup> سنا محمد عطا الداية ، درجة ممارسة مديري مدارس للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص23.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51.55

4- مبدأ الإلتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافاة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة

5- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. وقد حدد (هانري فايول) مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية إرتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب إرتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية في الجدول التالي :

الشكل رقم (4) : مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية

مبدأ المساواة المبدأ الأخلاقي مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الإلتزام مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب الأجر المناسب تقسيم العمل	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة السلطة والمسؤولية المساواة وحدة الهدف	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر التأديب المبادرة المصلحة العامة	مبادئ عدالة التعاملات

روح الفريق	
------------	--

المصدر: عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، دار رضوان لنشر والتوزيع، سوريا ، 2008، ص55.

### المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

تقع نظرية العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والإختيار في تحديد الأهداف والنواتج المرغوبة بالإضافة إلى إختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك ومن أهم هذه النظريات:

#### 1- نظرية المبادئ الإدارية:

لقد كان المفكر الإداري "هنري فايول" مهندس فرنسي تركزت إهتماماته في دراسة وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي أقترح فيه " تاييلور" مدخل الإدارة العلمية أقتراح العالم الفرنسي (هنري فايول) مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث إهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية إرتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها.

#### 2- نظرية التنظيم البيروقراطي:

إقتراح "ماكس فايبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين (20) والتي أدت إلى إنخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في هذا الخلل إلى مفهوم السلطة فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الإجتماعية لشاغل الوظيفة ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية: تقسيم العمل، تسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية، الموضوعية بدلا من الشخصية، الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، مصر، 2006، ص 68.69.

إن تكوين المنظمات البيروقراطي، طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لإرتباطه بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الاداء وتعطيل العمل وعدم تشجيع العاملين على التجديد والإبتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الإنتقادات الموجهة إلى تنظيم البيروقراطي غير دقيقة، بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئة معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة.

### 3- نظرية المساواة لادمز Adams:

لقد إرتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجربتها بإسم ادمز adams ولقد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل والمبادلة، وتقوم هذه النظرية على إفتراضات 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 للعدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعمل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه مكافآت وحوافز من عمله، تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا ما يؤثر في مستوى اعتقاده بأنه يعامل بالعدالة ما يحصل عليه مكافآت وحوافز من عمله، هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (مخرجات) التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله العاملين في نفس مستواه الوظيفي وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله<sup>1</sup>.

### 4- نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية :

لقد طور (Huserman Et All 1978) ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الإعتبار، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود فعل مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظرا للإختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة، وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المعاينة على احمد جبريل، "درجة ممارسة مديري القانونية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمهم"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن ، 2005. ص225.

<sup>2</sup> حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، عمان، دار زهران للنشر، 1997، ص50.

- أ- **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:
- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخصه.
  - تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخص غيره من العاملين.
- ب- **الشخص الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لذلك فهو مبادر بتقديم الإلتزامات للغير.
- ت- **الشخص الغير خيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوما للحصول على الإمتيازات وتجنب الإلتزامات.

## 5- نظرية التوقع (Vector Vroom):

من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع نظرية التوقعات التي تربط باسم فروم (1964)، تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكلتاها تنضران إلى العامل بإعتباره كائنا عاقلا ومفكرا ويتخذ قراراته بعد إجراء تحليل دقيق لإحتمالات الخسارة وإحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين أو نتيجة إتباع حل معين، وثمة وجه شبه آخر بين النظريتين إذ تركز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي لاتتعامل مع الأجر وحسب ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الإيجابية الميزات، والفوائد والشكر والثناء والإعتراف بالفضل، والرضى المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أخيرا الفصل من العمل ولهذا النظرية مجموعة من الخصائص وهي<sup>1</sup>:

- يميل الفرد إلى إختيار بين بدائل عديدة للسلوك.
- إن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت اضافي، على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الإمتناع ؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.
- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر: (توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين، توقع الفرد إن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة، توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له).

<sup>1</sup> رونالدو ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الأردن، دار الشروق، ط1، 1999، ص250.

إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع، الوسيلة، المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه بإختلاف الأفراد يختلف التقدير، فيما يشعر به فرد آخر.

ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاماً<sup>1</sup>.

## 6- نظرية بورتير ولولر:

قام بوتر ولولر بتطوير نظرية التوقع حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل إنه سيحققها، فإذا ما كانت العوائد فعلية لقاء الأداء والإنجاز تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه سيحققه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للإستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية.

مثل: الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الرواتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييم الفرد وتوقعاته. وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية التوقع تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها<sup>2</sup>.

## المطلب الرابع: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

تعتبر العدالة التنظيمية متغير مهم له تأثير كبير على المؤسسة ووظائفها ويعتبر الرضا الوظيفي من الإتجاهات الأساسية في المؤسسة لزيادة الإنتاجية للفرد، حيث يكمن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات).

## 1- العدالة التوزيعية:

هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وعدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات، التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر والمزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد واخرون، السلوك التنظيمي، مصر، دار الجامعية، 2000، ص 231.

<sup>2</sup> العميان محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 87.

إحساس العامل بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه<sup>1</sup>.

كما حددها (Organ) عام 1988 أنها تتكون من ثلاثة قواعد وهي<sup>2</sup>:

- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز غلى قاعدة المساواة .
  - **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية الجنس، العرق، الدين... الخ، يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت مثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل العكس فإن الباقي من الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على القاعدة النوعية .
  - **قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الاخرين بافتراض تساوي الاشياء الاخرى.
- 2- **العدالة الإجرائية :**

هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت و الحوافز التي يحصل عليها العامل، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها. وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما<sup>3</sup>:

**الشرط الأول:** إن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

**الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) إن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

<sup>1</sup> سنا محمد عطا الداية، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> سهام ابراهيم شنينج، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة ، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية ، مدرسة العلوم الادارية والمالية ، الاكاديمية الليبية، مصراته، 2015، ص34.

<sup>3</sup> عمر محمد دره ، مرجع سبق ذكره، ص40.41.

ونلخص من ذلك إن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي<sup>1</sup>:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
  - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
  - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.
- 3- عدالة المعاملات:**

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب وإحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس وإهتمام الرئيس بمصالح الموظف. كما أنها هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها. أو هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه<sup>2</sup>.

ويرى الباحثون أن هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية يتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- **عدالة التعامل مع الافراد:** وتتعلق بكرامة الافراد واحترامهم اثناء تطبيق الاجراءات .
- **عدالة المعلومات:** وتتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

في ضوء ما سبق اتضح ان هناك نوعا من الترابط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهو ما سيتم الكشف عنه في الدراسة الحالية. لمعرفة طبيعة وحجم العلاقة والترابط بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> عمر محمد دره ، مرجع سبق ذكره، ص40.41.

<sup>2</sup> البشاشة ، عامر عبد المجيد، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، 2008 صص56.55.

<sup>3</sup> علي ضبيان الرشدي ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الاطباء العاملين في بعض مستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، السعودية، المجلة العربية للإدارة ، ع 3، مج 39، 2019، ص243.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المبحث الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة معا أو متغير واحد على الأقل.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (حمد بن سلمان البدرابي) 2010 بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية - دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، (مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم وشمل مجتمع الدراسة (1000) مفتش ومفتشة وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 305 مفردة، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة إرتباط جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقة لديهم.

2- دراسة (الحميدي) 2011 بعنوان: العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة، (مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال صندوق الضمان الإجتماعي 2018).

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات و تحديد درجة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات، و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للمعلمات، الكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة التخصص، الحالة الاجتماعية) لكل من المديرات والمعلمات درجة ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، وضع تصور مقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية و الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (501) مديرة ومعلمة وأستخدم الباحث الإستبانة وأسفرت نتائج الدراسة على تمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسه للعدالة التنظيمية بدرجة عالية (4.14) بالمقارنة مع إستجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت متوسطة بدرجة (3.34) وتمتع المعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظه جده بمستوى رضا وظيفي عالي بدرجة (3.64) وأنه توجد علاقة

دالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس وكل من درجة الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للمعلمات.

3- دراسة (شذا) 2012 بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، (مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال صندوق الضمان الإجتماعي 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، و بيان الاختلاف في إستجابات المعلمين وفقا لمتغيرات المستقلة وأجريت الدراسة على عينة قوامها 555 معلما و معلمة، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وإعتمدت الباحثة على الإستبانة لجمع المعلومات وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

- أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما بررها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعي ( عدالة التعاملات و العلاقات داخل المؤسسة عدالة الإجراءات، و عدالة التوزيع).
- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي و معلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين و المدير، التقدير وإحترام الذات ) و كانت كبيرة في مجال (المهام و الواجبات ) و متوسطة في مجال (التعزيز والمكافآت )
- توجد هناك علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم وبين الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.632.

4- دراسة ( أبو القاسم الأخضر حمدي ) 2015 بعنوان: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط وقد إشمطت عينة الدراسة على 53 أستاذا من الكلية، وإعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي مستخدما أداة الإستبيان وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

- انخفاض معدّل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية.
- تسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات
- أما في ما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة.
- بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس والترتبة والأقدمية والقسم.

**5- دراسة (شيخ سعيدة) 2015 بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة،(مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية 2019).**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة وقد تم حصر العينة ب 75 مفردة تم إختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة . وقد اعتمدت الباحثة على التحليل الإحصائي الوصفي وتحديد الإنحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج :

- مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفضا.
- هناك علاقة طردية بين هاذين المتغيرين.

**6- دراسة (سمية شقيدل) 2015 بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،(مذكرة ماستر تخصص موارد بشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية الأغواط، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من 125 عامل من مقاطعة الأغواط اختيرت بطريقة عشوائية اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مستخدم أداة الإستبيان، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع.
- كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير لأقدمية لصالح (1 - 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية . ومن 5 إلى 10 إلى سنوات في مستوى الإلتزام التنظيمي،

- كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

7- دراسة ( حياة الذهبي) 2014 بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار،(مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية،بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).

هدفت الدراسة إلى البحث على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية،وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات من ميدان الدراسة عن طريق إجراء مسح شامل للعمال البالغ عددهم 74 عاملا وقد توصلت الدراسة إلى: عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

8- دراسة (زرفاوي أمال) 2014 بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة،(مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية،بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).

هدفت الدراسة إلى البحث على تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي وإعتمدت الباحثة على عينة تمثيلية قصدية لمجتمع الدراسة والتي حددتها بنسبة 10 بالمئة من كل مديرية. وإعتمدت الباحثة في هاته الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة أداة الإستبيان.وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- أن العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكل التنظيمية داخلها كدوران العمل والتغيب وإنخفاض في معدلات الأداء.

9- دراسة (سناء محمد عطا الداية) 2012 بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين،(مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال،العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي 2020).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك كبيان أثر المتغيرات ( النوع،المؤهل العلمي،سنوات الخدمة ) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعام 2012 - 2011 والبالغ عددهم 7363 معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من 477 معلماً ومعلمة إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مستخدمة إستبانتين، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إرتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات
- تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية ومتوسط تقديرات همل لرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Ahron Tziner and Lior Oren) 2011 بعنوان: المسؤولية الإجتماعية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، (مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الإجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي بإعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ودرست أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين مؤسستين؛ وقد شملت عينة الدراسة 101 فرداً من مؤسستين، وإستخدم الباحثان من خلالها على أداة الإستبيان، وقد توصلنا للنتائج التالية، وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة إيجابية كذلك بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي بإعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسستين في متوسط المسؤولية الاجتماعية.

2- دراسة (Evren Ayranci) 2019 بعنوان: عوامل الرضا الوظيفي بين مالكي الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة الحجم تركيا، (مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لمالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية Baskent بتزكيا، وتحليل العلاقة بين هذه العوامل. واعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، والذي وزع على حوالي 118 مالك لمؤسسة صغيرة و متوسطة ، حيث خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بسبعة عوامل هي : خصائص العمل، ظروف العمل الفوائد المالية الإتصالات، ملائمة العمل، الكفاءة و صورة المؤسسة هذه العوامل لديها علاقة قوية وإيجابية ببعضها البعض بإستثناء خصائص العمل ومدى ملائمتها للمالك لإمتلاك الأعمال التجارية .

### المطلب الثالث: نقد الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة سالفة الذكر أنها تعددت من حيث التشابه و الإختلاف، فنجد تشابه الدراسة الحالية بالدراسات مع الدراسات الأخرى، حيث أن أغلبها إعتمدت على المنهج الوصفي وأداة جمع المعلومات و الأساليب الاحصائية كالمتوسط الحسابي، ألفا كرونباخ و تحليل التباين الأحادي، أما من ناحية الإختلاف نجد أنها طبيعية وهذا راجع إلى الهدف التي تسعى إليها الدراسات حيث نجد أن:

دراسة (حمد بن سلمان البدرابي): بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير الأول وكذلك المنهج وأداة الإستبيان، وإختلفت في حجم العينة والإطار الزمني.

دراسة (الحميدي): العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي للمعلمات، تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغيرين وكذلك المنهج وأداة الإستبيان، و إختلفت في حجم العينة والإطار الزمني.

دراسة (شذا): درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغيرين وكذلك المنهج الوصفي وأداة الإستبيان، وإختلفت في حجم العينة و الإطار الزمني.

أما دراسة (أبو القاسم الأخضر ) :أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، فتشابهت مع دراستنا في المتغيرين وكذلك أداة الإستبيان، وإختلفت في حجم العينة والإطار الزمني وكذلك النتائج.

دراسة (شيخ سعيدة): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغيرين والمنهج وأداة الإستبيان، وإختلفت في طريقة إختيار العينة وهي العشوائية.

دراسة (سمية شقيدل) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، تشابهت مع دراستنا في المتغير الأول والمنهج و أداة الإستبيان، وإختلفت في المتغير الثاني وطريقة إختيار العينة وهي العشوائية.

دراسة ( حياة الذهبي) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل، تشابهت مع دراستنا في المتغير الأول و المنهج و أداة الإستبيان، وإختلفت في المتغير الثاني وحجم العينة.

دراسة (زرفاوي أمال) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، تشابهت مع دراستنا في المتغير الثاني و المنهج وأداة الإستبيان، وإختلفت في المتغير الأول وحجم العينة.

دراسة (سناء محمد عطا الداية) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تشابهت مع دراستنا في المتغيرين والمنهج الوصفي وأداة الإستبيان، وإختلفت في حجم العينة طريقة إختيار العينة وهي العشوائية .

دراسة (AhronTziner and Lior Oren)المسؤولية الإجتماعية والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، تشابهت مع دراستنا في المتغير الثاني والمتغير الوسيط وأداة الإستبيان، وإختلفت في حجم العينة والمتغير الأول.

دراسة (Evren Ayranci) عوامل الرضا الوظيفي بين مالكي الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة الحجم، تشابهت مع دراستنا في المتغير الأول وأداة الإستبيان، وإختلفت في المتغير الثاني وحجم العينة.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما عرضناه حول موضوع العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، من الناحية النظرية ، حيث

تبين لنا أنهما من الأسس التي تركز عليها المنظمة لزيادة كفاءتها و فاعليتها و هذا ما جاءت به الدراسات

السابقة التي تطرقنا له حول هذا الموضوع ، ومن دراستنا لهذا يمكن تلخيص ما جاء فيه فيما يلي :

العدالة التنظيمية تتمثل في مدى ادراك العاملين للعدالة التوزيعية و عدالة الإجراءات ، و كذا عدالة التعاملات .

الرضا الوظيفي هو احساس أو شعور ايجابي يحمله الموظف أثناء أداء عمله .

كما بينت الدراسات السابقة أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي .

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق  
الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية  
(اتصالات الجزائر بالوادي)

**تمهيد:** دراسة ميدانية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية (اتصالات الجزائر بالوادي)

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر

فرع الوادي سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

▪ **المبحث الأول:** تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؛

▪ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛

▪ **المبحث الثالث :** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي ، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي، كما سنتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر هي هيئة إدارية ظهرت مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 2000/03 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق باستقلالية قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات ، وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

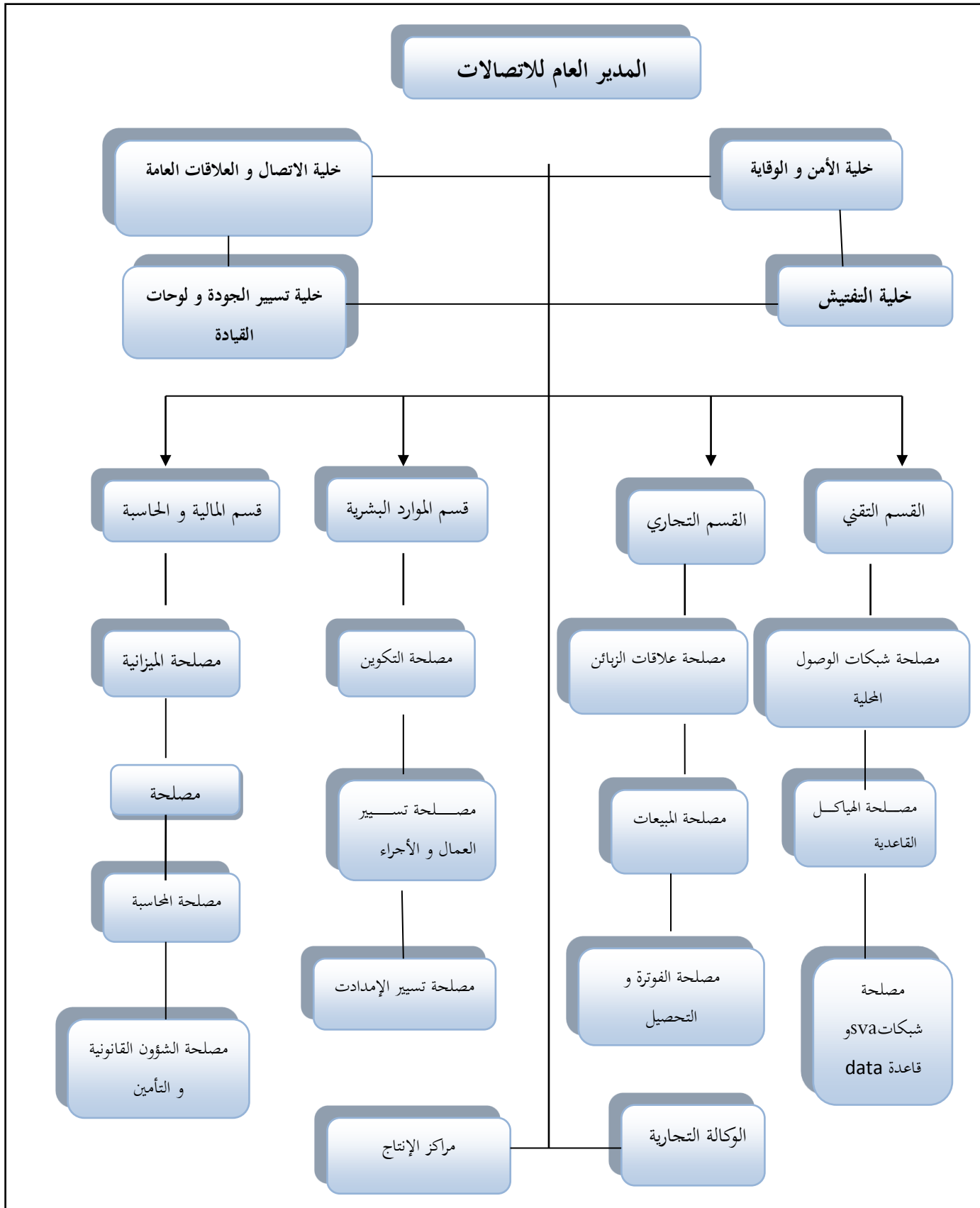
يبلغ عدد الموظفين بمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي 216 موظف، وتقع في وسط مدينة ولاية الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد الطالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي من الجنوب فندق سوف من الشرق مديرية السياحة من الغرب السكنات الوظيفية ، وتقدر مساحتها ب 1105.61 م<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الإدارية المحلية بولاية الوادي

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة .

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي



المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على وثائق المؤسسة محل الدراسة

وفيما يلي شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي:<sup>(1)</sup>

## 1. القسم التقني

### أ. مصلحة شبكات الوصول المحلية:

— تضمن استغلال الشبكات الوصول.

— تضمن تسخير شبكات الوصول.

### ب. مصلحة الهياكل القاعدية:

— تضمن دراسة و تطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة و توسيعها.

— تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية-النظافة-التكييف-الحماية-الوقاية ..).

— تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

### ت. مصلحة شبكات data و قاعدة sva:

— تضمن استغلال شبكات data و قاعدة sva.

— تضمن متابعة شبكات data و قاعدة sva.

— تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

## 2. القسم التجاري:

### أ. مصلحة علاقات الزبائن.

— تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية و التقنية؛

— تحرص على التكفل العام بالمواجهة التقنية و التجارية لتبليغ أهدافها التجارية؛

— تعالج احتياجات الزبائن و تتدخل بينهم و بين الوحدات التجارية؛

— تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

### ب. مصلحة المبيعات:

— تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها؛

— تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات؛

— تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن؛

— تحديد أهداف المبيعات لكل وحدة و متابعتها؛

<sup>(1)</sup> من وثائق المؤسسة

– تكوين و تأهيل عمال المصلحة؛

ت. مصلحة الفوترة و التحصيل:

- تقوم بإعداد الفواتير و تحصيل و معالجة الديون بطريقة ودية؛
- تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) و إرسالها للمسؤول؛
- تتأكد من مصداقية المعلومة من اجل المشاركة في إرضاء الزبون؛
- تقوم بتحصيل الديون؛

– تكوين و تأهيل عمال المصلحة؛

ث. مصلحة التسيير و التكوين:

- تنظم و تحدد متطلبات التكوين؛
- تحديد برامج التكوين؛
- تقوم بإجراء و متابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- المتابعة البيداغوجية للتكوين؛
- تحديث نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية؛
- تقوم بإنجاز الميزانية البيداغوجية (التقويم البيداغوجي).

ج. مصلحة تسيير العمال:

- تضمن التسيير الإداري للعمال و تحضير الأجور؛
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال؛
- تحضير المعطيات و التقارير الإحصائية الخاصة بالعمال؛
- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.

ح. مصلحة تسيير الإمدادات:

- تضمن التموين بالموارد و المعدات اللازمة للاستغلال؛
- تسيير المخزون؛
- تضمن المعدات و الأدوات اللازمة للتسيير الحسن للوحدات.

خ. مصلحة تسيير الممتلكات (العتاد):

- تضمن تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة؛
- تضمن الجرد المالي للمعدات و السيارات؛
- تضمن تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

د. مصلحة الخزينة:

- تسيير حسابات بنكية؛
- المصادقة على عمليات الخزينة؛
- إعداد مخطط التوقع للخزينة.

ذ. مصلحة المحاسبة:

- انجاز التسجيلات و الكتابات المحاسبية؛
- انجاز الميزانية السنوية؛
- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات؛

ر. مصلحة الشؤون القانونية و التأمين:

- مراقبة عقود الشركة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول.
- تسيير المنازعات و التنسيق مع المتعاملين.
- تسيير التأمين.

3. خلية الوقاية و الأمن:

- تضمن تطبيق إجراءات و ضوابط و شروط الأمن و الوقاية في الشركة؛
- تشارك في انجاز و وضع إجراءات و قواعد السلامة و تطبيقها في الشركة.

4. خلية الاتصال و العلاقات العامة:

- تشارك في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق أهداف البرنامج المسطر.
- تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية و الخارجية.
- تشارك في تشریف و تلميع صورة العلامة التجارية لاتصالات الجزائر.

## 5. خلية التفتيش:

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة.
- تقوم بمراقبة المصاريف الغير مبررة على مستوى الوحدات التجارية.

## 6. خلية تسيير الجودة و لوحات القيادة:

- تحدد و تنظم مهام المراقبة و وضع سياسة جودة في الشركة؛
- تقوم بوضع برامج جودة للشركة؛
- تقوم بحماية تسيير الوحدات.

## المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تسعى مؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي إلى تحقيق أهداف متعددة ، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي

- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها .
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء .
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق .
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء .
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتلسات وإمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية .
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها .
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها .
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة اتصالات الجزائر فرع الوادي، حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

**أولاً: عينة الدراسة:** موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 50 استبيان على أفراد العينة وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 46. وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

#### الجدول رقم (01): عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة

عدد	البيان
50	عدد الاستبيانات الموزعة
50	عدد الاستبيانات المسترجعة
4	عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان
46	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبات

### ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

➤ **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.

➤ **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

### ➤ تصميم استبيان الدراسة:

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان (أنظر الملحق رقم ) متكون من 27 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

— الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد السنوات الخدمة في هذه المؤسسة)

— الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

● المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في العدالة التنظيمية والذي احتوى على (15) عبارة وقسمت على (03) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: العدالة التعاملية احتوى على (05) عبارات.

البعد 02: ويمثل العدالة الإجرائية احتوى على (05) عبارات.

البعد 03: ويمثل العدالة التوزيعية احتوى على (05) عبارات.

● المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين والذي احتوى على (12) عبارة.

وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: نمط الإشراف احتوى على (03) عبارات.

البعد 02: ويمثل جماعة العمل احتوى على (03) عبارات.

البعد 03: ويمثل الأجر (الراتب) احتوى على (03) عبارات.

البعد 04: ويمثل محتوى العمل احتوى على (05) عبارات

### ➤ مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

### الجدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على سلم ليكرت

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

**المدى:** لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (5 - 1) = 4$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على

نحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (5/4 = 0.8)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

### الجدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (<sup>1</sup>SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية
- معامل الارتباط لبيرسون: يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون المرجح: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- الانحراف المعياري: يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- معامل الانحدار البسيط: يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

### المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
27	0.884

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.884 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

#### ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

أولاً: الاتساق الداخلي للمحور الأول لأداة الدراسة.

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الاستبيان
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.873**	البعد الأول: العدالة التعاملية
0.000	0.939**	البعد الثاني: العدالة الإجرائية
0.000	0.863**	البعد الثالث: العدالة التوزيعية
<b>0.000</b>	<b>0.876**</b>	<b>المحور الأول: العدالة التنظيمية</b>
0.000	0.637**	البعد الأول: نمط الإشراف
0.000	0.580**	البعد الثاني: جماعة العمل
0.000	0.729**	البعد الثالث: الأجر (الراتب)
0.000	0.764**	البعد الرابع: محتوى العمل
<b>0.000</b>	<b>0.870**</b>	<b>المحور الثاني الرضا الوظيفي للعاملين</b>

**\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها**

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية (العدالة التعاملية/ العدالة الإجرائية/ العدالة التوزيعية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول أبعاد العدالة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

من خلال نفس الجدول نلاحظ معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الثاني رضا العاملين في المؤسسة (نمط الإشراف/ جماعة العمل/ الأجر (الراتب)/ محتوى العمل) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني أبعاد رضا العاملين بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

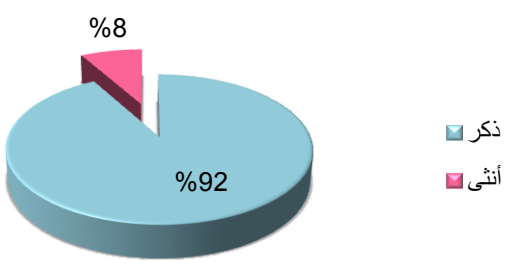
يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد السنوات الخدمة في هذه المؤسسة)، بالإضافة إلى تحليل عبارات محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية من كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

##### أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	91.3%	42	ذكر
	8.7%	4	أنثى
	100.0%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ أغلبية ذكور بعدد 42 ونسبة 91.3% بالمقابل 8.7% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	الشكل رقم 7: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	
	العمر	التكرار
	النسبة %	
أقل من 30 سنة	19.6%	9
من 30 إلى 40 سنة	58.7%	27
من 40 إلى 50 سنة	13.0%	6
أكثر من 50 سنة	8.7%	4
<b>المجموع</b>	<b>100.0%</b>	<b>46</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 46 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر حيث بلغت الفئة من 30 إلى 40 سنة بعدد 27 فرد ونسبة 58.7%، تليها كل من 40 إلى 50 سنة وأقل من 30 سنة بنسب متقاربة على التوالي: 13%؛ 19.6% في حين أكثر من 50 سنة بعدد 4 ونسبة 8.7% من المجموع الإجمالي للنسب. كما مبين في الشكل أعلاه.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم(8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	
	المستوى التعليمي	التكرار
	النسبة %	
ثانوي أو أقل	37%	17
ليسانس	30.4%	14
ماجستير أو ماجستير	19.6%	9
مستوى آخر	13%	6
<b>المجموع</b>	<b>100.0%</b>	<b>46</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية هيئة الدراسة بمستوى ثانوي أول أقل بعدد 17 ونسبة 37%، تليها المستوى ليسانس بعدد 14 ونسبة 30.4%، في حين كل من

المستوى ماستر أو ماجستير ومستويات أخرى كانت بنسب متقاربة على التوالي 19.6%؛ 13% من المجموع الإجمالي للنسب.

### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف المهني

الجدول رقم(): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني	الشكل رقم(): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني		
	النسبة %	التكرار	الصنف المهني
	67.4%	31	عون تصميم أو ( تأطير) : من درجة 11 فما فوق
	15.2%	7	عون تطبيق: من 9 إلى 10
	13.0%	6	عون تحكم: من 7 إلى 8
	4.3%	2	عون تنفيذ: من 1 إلى 6
	100.0%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني في العمل تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة عون تصميم أو ( تأطير) : من درجة 11 فما فوق بعدد 31 ونسبة 67.4%، عون تطبيق: من 9 إلى 10 درجات و عون تحكم: من 7 إلى 8 درجات جاءت بنسب متقاربة على التوالي: 15.2%؛ 13% في حين عون تنفيذ: من 1 إلى 6 درجات بفردين ونسبة 4.3% من المجموع الإجمالي للنسب. هـ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة.

الجدول رقم(): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	الشكل رقم(): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة		
	النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
	21.7%	10	أقل من 5 سنوات
	26.1%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	52.2%	24	من 10 سنوات فأكثر
	100.0%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة أغلبيتهم من 10 سنوات فأكثر بعدد 24 ونسبة 52.2%، في حين كل من 5 إلى أقل من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات بنسب متقاربة على التوالي: 26.1% و 21.7% من المجموع الإجمالي للنسب وما يدل على أن المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة ذو كفاءة والخبرة حيث كلما تقدم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت قيمته. كما هو مبين في الشكل أعلاه.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أولاً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول : العدالة التنظيمية.

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف العدالة التنظيمية حسب إجابات عينة الدراسة

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الدرجة
درجة مرتفعة	02	.7710	4.06	01. يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك
درجة مرتفعة	05	.7610	3.67	02. تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
درجة مرتفعة	01	.5560	4.15	03. يقوم مسؤولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة
درجة مرتفعة	03	.9300	3.97	04. احصل على إجازاتي دون ملاحظة أو تأخير
درجة مرتفعة	04	1.01033	3.8478	05. يتسم سلوك الرؤساء بالإنصاف و العدالة بين جميع العمال
درجة مرتفعة	01	.562000	3.9435	البعد الأول: العدالة التعاملية.
درجة مرتفعة	02	.8080	3.54	06. يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم
درجة مرتفعة	03	.9820	3.45	07. نظام الترقية في المؤسسة التي أعمل بها تسيير وفق معايير عادلة
درجة مرتفعة	04	.8600	3.43	08. تطبق القرارات على جميع العمال دون تحيز
درجة متوسطة	05	.9100	3.28	09. تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المكافآت بالعدل والانصاف
درجة مرتفعة	01	.9330	3.80	10. لا تتماطل الإدارة في حل مشاكلي داخل المؤسسة
درجة مرتفعة	03	.607710	3.5043	البعد الثاني: العدالة الاجرائية.
درجة مرتفعة	02	.9850	3.69	11. أحصل على راتب عادل يتناسب مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
درجة مرتفعة	04	.6910	3.50	12. تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة
درجة مرتفعة	01	.9230	3.76	13. تتم عملية تقييم أدائي وأداء زملائي بصورة عادلة في المؤسسة
درجة مرتفعة	05	.9560	3.41	14. يكافئي رؤسائي على الجهود الإضافي الذي أبذله
درجة مرتفعة	03	.9120	3.52	15. تتساوى فرص التدريب بيني و بين زملائي

البعد الثالث: العدالة التوزيعية.	3.5783	.537030	02	درجة مرتفعة
المحور الأول: العدالة التنظيمية	3.6754	.508230		درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بلغ (3.67) وبالانحراف المعياري قدر ب: (0.50) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة البعد الأول: العدالة التعاملية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.94) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.67-4.15) حيث أن "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن مسؤولك يقوم بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة ، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.06) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك ، و تليها العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3.97) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة على أنني احصل على إجازاتي دون ممانعة أو تأخير، و في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (3.84) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة على أن يتسم سلوك الرؤساء بالإنصاف و العدالة بين جميع العمال ، و أخيرا تأتي في المرتبة الخامسة و الأخيرة العبارة رقم 02 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.67) و انحراف معياري بلغ (0.761) و بتقدير مرتفع أي أن الإدارة تشرح لي مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.

**بالنسبة البعد الثالث: العدالة التوزيعية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.57) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى

4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.41-3.76) حيث أن "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن عملية تقييم أدائي وأداء زملائي تتم بصورة عادلة في المؤسسة ، في حين "العبارة رقم 11" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.69) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة ،على أنني أحصل على راتب عادل يتناسب مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية ،أما "العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.52) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تتساوى فرص التدريب بيني و بين زملائي ، و في المرتبة الرابعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدر ب (3.50) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أي أن الترقية تعتمد على معايير واضحة وعادلة " ،أخيرا تأتي العبارة رقم 14 بالمرتبة الخامسة و الأخيرة و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.41) و انحراف معياري بلغ (1.912) و بتقدير مرتفع أي أن رؤسائي يكافئونني على الجهود الإضافي الذي أبذله.

بالنسبة البعد الثاني: العدالة الإجرائية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة و الأخيرة بالمتوسط الحسابي (3.50) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة ،متوسطة ) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.28-3.80) حيث أن "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنك لا تماطل الإدارة في حل مشاكلي داخل المؤسسة ، أما "العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.54) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن المسؤول يحرص على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم ،أما "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.45) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على أن نظام الترقية في المؤسسة التي أعمل بها تسير وفق معايير عادلة ، و في المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.43) و بتقدير مرتفع أي أن القرارات تطبق على جميع العمال دون تمييز و أخيرا تأتي في المرتبة الخامسة و الأخيرة العبارة رقم 09 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (2.28) و انحراف معياري بلغ (0.910) و بتقدير متوسط أي أن تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع المكافآت بالعدل والإنصاف.

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	العبارات	الدرجة
03	3.60	.829410	03	16. أرى بأن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب	درجة مرتفعة
01	4.15	.595070	01	17. علاقتي مع المسؤولين تتميز بالاحترام والثقة المتبادلين	درجة مرتفعة
02	3.89	.924440	02	18. أجد تقديرا من طرف المسؤولين جراء قيامي بعمل إضافي	درجة مرتفعة
2	3.8841	.584650	2	البعد الأول: نمط الاشراف.	درجة مرتفعة
03	4.02	.7140	03	19. انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير و الأمن	درجة مرتفعة
02	4.17	.5290	02	20. زملائي يساعدونني في أنجاز عملي وقت الحاجة	درجة مرتفعة
01	4.26	.6470	01	21. أشعر بأنني جزء من المجموعة التي اعمل بها	درجة مرتفعة جدا
1	4.1522	.505310	1	البعد الثاني: جماعة العمل.	درجة مرتفعة
01	3.54	1.068	01	22. يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة	درجة مرتفعة
02	3.39	.9060	02	23. يعبر راتي عن ما أملكه من خبرة ومهارات	درجة متوسطة
03	3.23	1.177	03	24. يتناسب راتي مع ظروف المعيشة	درجة متوسطة
3	3.3913	.943610	3	البعد الثالث: الأجر (الراتب)	درجة متوسطة
02	3.30	1.07227	02	25. عملي يناسب رغباتي وحاجاتي	درجة متوسطة
01	3.60	.977030	01	26. أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به	درجة مرتفعة
03	3.21	.986870	03	27. تتاح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار	درجة متوسطة
4	3.3768	.836240	4	البعد الرابع: محتوى العمل	درجة متوسطة

درجة مرتفعة

.498010

3.7011

المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بلغ (3.70) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.49) و هو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن الرضا الوظيفي للعاملين هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة البعد الثاني: جماعة العمل:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (4.15) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا، مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.02-4.15) حيث أن "العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنني أشعر بأني جزء من المجموعة التي اعلم بها ، أما"العبارة رقم 20" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.17) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن زملائي يساعدونني في أنجاز عملي وقت الحاجة ، و أخيرا تأتي في المرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة رقم 19 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.02) و انحراف معياري بلغ (0.714) و بتقدير مرتفع أي أن انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير و الأمن.

**بالنسبة البعد الثالث: نمط الاشراف:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.88) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.60-3.15) حيث أن "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن عملية تقييم أدائي وأداء زملائي تتم بصورة عادلة في علاقتي مع المسؤولين تمييز بالاحترام والثقة المتبادلين ، في حين"العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.89) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة ،على أنني أجد تقديرا من طرف المسؤولين جراء قيامي بعمل إضافي ،أخيرا تأتي العبارة

رقم 16 بالمرتبة الثالثة و الأخيرة و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.60) و انحراف معياري بلغ (0.595) و بتقدير مرتفع أي أن أرى بأن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب.

**بالنسبة البعد الثالث: الأجر (الراتب):** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.39) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.23-3.54) حيث أن "العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن راتبي يعتبر مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة، أما "العبارة رقم 23" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.39) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة على أن راتبي يعبر عن ما أملكه من خبرة ومهارات ، أخيرا تأتي في المرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة رقم 24 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.23) و انحراف معياري بلغ (1.177) و بتقدير متوسط أي أن راتبي يتناسب مع ظروف المعيشة.

**بالنسبة البعد الرابع: محتوى العمل :** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة و الأخيرة بالمتوسط الحسابي (3.37) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.21-3.60) حيث أن "العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنني أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به ، أما "العبارة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.30) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة على أن عملي يناسب رغباتي وحاجاتي ، أخيرا تأتي في المرتبة الثالثة و الأخيرة العبارة رقم 27 و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.21) و انحراف معياري بلغ (0.986) و بتقدير متوسط أي أن تتاح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

### الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		المحاور
Sig	قيمة Z	
501,0	0,951	المحور الأول: العدالة التنظيمية
941,0	0,958	المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
251,0	0,943	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة والمحصورة ما بين (0.951 و 0.958)، حيث نجد مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة (0.125) أكبر من 0.05، بلغت مستوى المعنوية للمحور الأول 0.150، ومستوى المعنوية للمحور الثاني 0.194؛ وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

### ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### 1. الفرضية الرئيسية

نص الفرضية : تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم ( 12 ) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.093	,5150	16,751	2760.	0,525	الرضا الوظيفي	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=16.751$ ) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (العدالة التنظيمي ورضا العاملين) عند مستوى الدلالة 0.05
- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=4.093$ ) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود مساهمة معنوي (دال إحصائيا) لمتغير العدالة التنظيمية

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

❖ تفسير ل قيم (معامل الارتباط بيرسون ( $r$ ))، معامل التحديد ( $R^2$ )، معامل الانحدار ( $B$ )

— تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.525$ ) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن العدالة التنظيمية تساهم بشكل إيجابي على درجات الرضا الوظيفي للعاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة يَعْقبه زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

— تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ( $R^2=0.276$ ) ، يتضح بأن متغير العدالة التنظيمية تفسر (فعاليتها) بـ 27.66% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

— تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.515$ ) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيمة 0.515 وحدة.

## 2. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

### أولا: الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية : تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم ( 13 ) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.016	2,498	,3120	6,242	0.124	0.352	الرضا الوظيفي	العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

— معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=6.242$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة ( $Sig=0.016$ ) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (العدالة التعاملية ورضا العاملين بالمؤسسة) عند مستوى الدلالة 0.05

— معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=2.498$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة ( $Sig=0.016$ ) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود مساهمة معنوية (دال إحصائية) لمتغير العدالة التعاملية

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ ))، معامل الانحدار (B)

— تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.352$ ) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن العدالة

التعاملية تساهم بشكل إيجابي على درجات الرضا الوظيفي للعاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق العدالة التعاملية بالمؤسسة محل الدراسة يعقبه زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

- تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.124$ ) ، يتضح بأن متغير العدالة التعاملية تفسر (فعاليتها) بـ 12.4 % من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.312$ ) أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق العدالة التعاملية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيمة 0.312 وحدة.

#### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية : تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

■ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم ( 14 ) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات		
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	4.132	0.433	17.077	2800.	0.559	العدالة الإجرائية	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

— معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=17.077$ ) وهي دالة إحصائية لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لقيمة F هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (العدالة الإجرائية ورضا العاملين بالمؤسسة) عند مستوى الدلالة 0.05

— معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=4.132$ ) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود مساهمة معنوية (دالة إحصائية) لمتغير العدالة الإجرائية

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد ( $R^2$ ))، معامل الانحدار (B)

— تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.559$ ) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن العدالة الإجرائية تساهم بشكل إيجابي على درجات الرضا الوظيفي للعاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق العدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة يعُقبه زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

— تفسير نسبة المساهمة ( $R^2$ ) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ( $R^2=0.280$ )، يتضح بأن متغير العدالة الإجرائية تفسر (فعاليتها) بـ 28% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

– تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$  بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب  $(B=0.433)$  أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق العدالة الإجرائية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيمة  $0.433$  وحدة.

### ثالثا: الفرضية الفرعية ثالثا

نص الفرضية : تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

■ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم ( 15 ) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير ( $R^2$ )	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.076	0.486	16,615	2740.	0.524	الرضا الوظيفي	العدالة التوزيعية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائي عند 0.05)

– معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار  $F$  (F-test) نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=16.615$ ) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير

إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (العدالة التوزيعية ورضا العاملين بالمؤسسة) عند مستوى الدلالة 0.05

— معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت  $(T_{cal}=4.076)$  وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة  $(Sig=0.000)$  المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود مساهمة معنوية (دال إحصائية) لمتغير العدالة التوزيعية

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$ : تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد  $(R^2)$ ، معامل الانحدار B)

— تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $(r=0.524)$  وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن العدالة التوزيعية تساهم بشكل إيجابي على درجات الرضا الوظيفي للعاملين حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق العدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة يعقبه زيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.

— تفسير نسبة المساهمة  $(R^2)$  بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ  $(R^2=27.4)$ ، يتضح بأن متغير العدالة التوزيعية تفسر (فعاليتها) بـ 27.4% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهذا وفقا لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

— تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ  $(B=0.486)$  أنه كلما رفعا في مستويات تطبيق العدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الرضا الوظيفي بقيمة 0.486 وحدة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بتعريفها ونشأتها وأهم تقسيمات الهيكل التنظيمي ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، من المقابلة مع عينة الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

# الخاتمة

عالج هذا البحث الاشكالية الرئيسية والتي طرحت على النحو التالي: ما مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟ وكانت فرضيتها العامة كالتالي: تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

وحاول هذا البحث التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي ضوء التحليل الذي تم في ما سبق لإجابات العمال عينة الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة والملاحظة سيتم تناول عرض لمجمل النتائج المتوصل إليها، كالإجابة على الإشكالية والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها قدمنا عددا من التوصيات .

### أولا: نتائج الدراسة

حاولت هذه الدراسة التعرف على العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين لدى مؤسسات اتصالات الجزائر، وبعد إتمام عملية التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في استعمار الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة، قد توصلت الدراسة التي تسعى الباحثة من خلالها إلى طرح بعض الحلول لمعالجة المشكلة التي تواجه تلك المؤسسات نوردها في النقاط التالية :

- أن هناك علاقة بين وجود حالة عدم رضا وظيفي ومستوى العدالة التنظيمية لدى عناصر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

- ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي حسب أهميتها النسبية من الأعلى إلى الأقل على التوالي كالآتي (العدالة التقييمية، العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية).

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التقييمية والرضا الوظيفي.

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

قائمة المصادر

والمراجع

## 1. المراجع باللغة العربية

- سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي لمنادوي المبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 14، ع 02، جامعة الكويت، ماي 2007
- عبد الرحمان عزيزو، "الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014
- ابراهيم رمضان الديدب، دليل ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، 2007
- انور سلطان ، محمد سعيد، "السلوك التنظيمي"، الأسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2003.
- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007
- رضا صاحب ابو حمد ال علي ، سنان كاظم الموسوي ، الادارة لمحات معاصرة ، ط 1 ، الاردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2012
- عماد عبد الرحيم الزغول ، مقدمة في علم النفس التربوي ، ط 1 ، الاردن ، مركز يزيد للنشر ، 2005
- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية ، ط 1، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2008
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط 1 ، مصر، الدار الجامعية ، 2002
- محمد شحاته ربيع، "علم النفس الصناعي والمهني" ، ط 1 ، الاردن ، المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010
- على احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط1 ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط 2 ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004
- ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2003
- زياد محمد عبد، اساسيات عام الادارة ، ط1، الاردن، دار البداية ، 2012
- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (نظرية وتطبيقات عملية )، ط1، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008
- خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، ط1، الجزائر، دار المغرب للنشر والتوزيع، 2005.
- طارق طه، ادارة الاعمال- منهج حديث المعاصر، مصر، دار الجامعة الجديدة ، 2007
- المشعان عويد، دراسات في الفاروق بين الجنسين في الرضا المهني، ط1، الكويت ، دار القلم للنشر والتوزيع ، 1993
- الحيدر عبد المحسن، بن طالب ابراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) ، السعودية، معهد الادارة العامة
- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، ط2، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006
- عصام عبد الوهاب الدباغ، ادارة الافراد، ط1، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008
- محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، ط1، الاردن ، دار البداية ، 2012
- الشمري، سالم عواد، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثره على الأداء الوظيفي، كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
- حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، ط1، الاردن ، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
- محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية، ط1، مصر ، ادارة جامعة الجديدة ، 2004 .

- كريم ناصر علي ، الادارة والاشراف التربوي ، ط1 ، الاردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013 .
- محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، ط1 ، الاردن ، دار معزز للنشر والتوزيع، 2014 .
- فايز عبد الكريم الناطور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات ط1 ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011
- محمد مصطفى الديق علم النفس الاجتماعي اساليب تعلم معاصرة ، ط 1 ، مصر، عالم الكتب، 2003.
- محمد حسين العجمي، القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعلي والادارة الحافزية ، (د.ط)، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2008م.
- حسن محمد البراهيم حسان ،محمد حسنين العجمي، الادارة التربوية، ط1، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م.
- احسان محمد الحسن علم الاجتماع الاقصادي، ط1 ، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، ( د.ط )، مصر، دار وفاء لدينا للطباعة والنشر، 2001 م.
- عبدالفتاح محمد دويدار ، اصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، (د.ط) مصر، دار المعرفة الجامعية (د.س )
- سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي ، ط1 ، الاردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013 .
- عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس المهني والصناعي، ط1 ، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2004م
- ابو القاسم الاخضر حمدي، اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مج 11، ع 3، 2015.
- محفوظ أحمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن. 2010.
- بن يحيى عز الدين. اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مج4، ع10، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، 2017 .
- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، دار رضوان لنشر والتوزيع، سوريا ، 2008.
- حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لادارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة ، اطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد بشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2018.
- سنا محمد عطا الداية ، درجة ممارسة مديري مدارس للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012
- زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، ط1، مصر، 2006
- المعاينة على احمد جبريل، "درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الاردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن ، 2005.
- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، عمان، دار زهران للنشر، 1997.
- رونالدو ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الأردن، دار الشروق، ط1، 1999
- سلطان محمد سعيد واخرون، السلوك التنظيمي ، مصر، دار الجامعة ، 2000.
- العميان محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- سهام ابراهيم شنينح، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة ، رسالة ماجستير في الادارة الصحية ، مدرسة العلوم الادارية والمالية ، الاكاديمية الليبية، مصراته، 2015.
- البشاشة ، عامر عبد المجيد، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، 2008 ص ص55.56.
- 1 علي ضبيان الرشدي ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الاطباء العاملين في بعض مستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، السعودية، المجلة العربية للادارة ، ع 3، مج 39، 2019.

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

## استمارة استبيان

سيدي الموظف، سيدي الموظفة تحية طيبة...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، واستكمالا للجانب التطبيقي لمذكرة التخرج الموسومة ب: " مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي" نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تحتويها قائمة هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. مع العلم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص التقدير والامتنان لتعاونكم ومساهمتمكم في نجاح هذا البحث العلمي من خلال الإجابة بدقة وموضوعية على كل عبارة قصد منحها المصادقية العلمية.

تحت إشراف :

- د. بوبكر عباسي

من إعداد الطالبات :

- العمامرة نرجس

- زوينة شروق

- سعيدي حولة

السنة الجامعية : 2021-2022

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم ، فالرجاء وضع العلامة X في المكان الذي يناسبك.

- 1- الجنس : ذكر
- 2- العمر : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة وأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل  ليا  ماجستير  دكتور  تولى آخر
- أذكره: .....
- 4- الصنف المهني : عون تصميم أو ( تأطير ) : من درجة 11 فما فوق
- عون تطبيق: من 9 إلى 10  عون من 7 إلى 8  عون من 1 إلى 6
- 5- عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة : أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر

### المحور الثاني: العدالة التنظيمية

هي إدراك الأفراد و الجماعات للإنصاف و العدالة التي تقدمها لهم المؤسسة ، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات

الرقم	العدالة التعاملية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتعامل معك مسؤولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بعملك					
2	تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي					
3	يقوم مسؤولك بحل الصراعات بين العمال بنزاهة و عدالة					
4	احصل على إجازاتي دون مماطلة أو تأخير					
5	يتسم سلوك الرؤساء بالإنصاف و العدالة بين جميع العمال					
	<b>العدالة الاجرائية</b>					
6	يحرص المسؤول على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ أي قرار حاسم					
7	نظام الترقية في المؤسسة التي أعمل بها تسير وفق معايير عادلة					
8	تطبق القرارات على جميع العمال دون تمييز					
9	تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المكافآت بالعدل والانصاف					
10	لا تتماطل الإدارة في حل مشاكلي داخل المؤسسة					
	<b>العدالة التوزيعية</b>					

					11	أحصل على راتب عادل يتناسب مع ما أمتنع به من مؤهلات علمية
					12	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة
					13	تتم عملية تقييم أدائي وأداء زملائي بصورة عادلة في المؤسسة
					14	يكافئني رؤسائي على الجهود الإضافي الذي أبذله
					15	تتساوى فرص التدريب بيني و بين زملائي

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين

هو عبارة عن مجموعة الإهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد

الرقم	نمط الاشراف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	أرى بأن نمط الإشراف السائد في المؤسسة مناسب					
17	علاقتي مع المسؤولين تتميز بالاحترام والثقة المتبادلين					
18	أجد تقديرا من طرف المسؤولين جراء قيامي بعمل إضافي					
	<b>جماعة العمل</b>					
19	انتمائي لجماعة العمل يمنحني الشعور بالتقدير و الأمن					
20	زملائي يساعدونني في أنجاز عملي وقت الحاجة					
21	أشعر بأنني جزء من المجموعة التي اعمل بها					
	<b>الأجر (الراتب)</b>					
22	يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في المهنة					
23	يعبر راتي عن ما أملكه من خبرة ومهارات					
24	يتناسب راتي مع ظروف المعيشة					
	<b>محتوى العمل</b>					
25	عملي يناسب رغباتي وحاجاتي					
26	أشعر بوضوح المسؤوليات في العمل الذي أقوم به					
27	تتاح لي الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار					

## الملحق رقم (.....): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	46	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	46	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	27

## الملحق رقم (٠): نتائج الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

### المحور الأول:

#### Corrélations

		البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	المحور_الأول
البعد_الأول	Corrélacion de Pearson	1	,754**	,579**	,873**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46
البعد_الثاني	Corrélacion de Pearson	,754**	1	,745**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46
البعد_الثالث	Corrélacion de Pearson	,579**	,745**	1	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46
المحور_الأول	Corrélacion de Pearson	,873**	,939**	,863**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	البعد_الرابع	المحور_الثاني
البعد_الأول	Corrélacion de Pearson	1	,663**	,120	,283	,637**
	Sig. (bilatérale)		,000	,427	,056	,000
	N	46	46	46	46	46
البعد_الثاني	Corrélacion de Pearson	,663**	1	,116	,183	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000		,444	,224	,000
	N	46	46	46	46	46
البعد_الثالث	Corrélacion de Pearson	,120	,116	1	,454**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,427	,444		,002	,000
	N	46	46	46	46	46
البعد_الرابع	Corrélacion de Pearson	,283	,183	,454**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,056	,224	,002		,000
	N	46	46	46	46	46
المحور_الثاني	Corrélacion de Pearson	,637**	,580**	,729**	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور_الأول	المحور_الثاني	الاستبيان_ككل
المحور_الأول	Corrélacion de Pearson	1	,525**	,876**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	46	46	46
المحور_الثاني	Corrélacion de Pearson	,525**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	46	46	46
الاستبيان_ككل	Corrélacion de Pearson	,876**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	46	46	46

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (....): نتائج خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	42	91,3	91,3	91,3
	أنثى	4	8,7	8,7	100,0
Total		46	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	19,6	19,6	19,6
	من 30 إلى 40 سنة	27	58,7	58,7	78,3
	من 40 إلى 50 سنة	6	13,0	13,0	91,3
	أكثر من 50 سنة	4	8,7	8,7	100,0
Total		46	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	17	37,0	37,0	37,0
	ليسانس	14	30,4	30,4	67,4
	ماستر أو ماجستير	9	19,6	19,6	87,0
	مستوى آخر	6	13,0	13,0	100,0
Total		46	100,0	100,0	

الصف\_المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تصميم أو ( تأطير : ( من درجة 11 فما فوق	31	67,4	67,4	67,4
	عون تطبيق: من 9 إلى 10	7	15,2	15,2	82,6
	عون تحكم: من 7 إلى 8	6	13,0	13,0	95,7
	عون تنفيذ: من 1 إلى 6	2	4,3	4,3	100,0
Total		46	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	21,7	21,7	21,7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	26,1	26,1	47,8
	من 10 سنوات فأكثر	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الملحق رقم (...): الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	46	4,0652	,77179
A2	46	3,6739	,76170
A3	46	4,1522	,55647
A4	46	3,9783	,93069
A5	46	3,8478	1,01033
البعد الأول	46	3,9435	,56200
Z1	46	3,5435	,80847
Z2	46	3,4565	,98221
Z3	46	3,4348	,86029
Z4	46	3,2826	,91075
Z5	46	3,8043	,93380
البعد الثاني	46	3,5043	,60771
E1	46	3,6957	,98589
E2	46	3,5000	,69121
E3	46	3,7609	,92339
E4	46	3,4130	,95629
E5	46	3,5217	,91261
البعد الثالث	46	3,5783	,53703
المحور الأول	46	3,6754	,50823
N valide (liste)	46		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	46	3,6087	,82941
Y2	46	4,1522	,59507
Y3	46	3,8913	,92444
البعد_الاول	46	3,8841	,58465
P1	46	4,0217	,71458
P2	46	4,1739	,52933
P3	46	4,2609	,64755
البعد_الثاني	46	4,1522	,50531
L1	46	3,5435	1,06888
L2	46	3,3913	,90623
L3	46	3,2391	1,17728
البعد_الثالث	46	3,3913	,94361
R1	46	3,3043	1,07227
R2	46	3,6087	,97703
R3	46	3,2174	,98687
البعد_الرابع	46	3,3768	,83624
المحور_الثاني	46	3,7011	,49801
N valide (liste)	46		

الملحق رقم (...): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور_الأول	,132	46	,421	,951	46	,501
المحور_الثاني	,134	46	,371	,958	46	,941
الإستبيان_ككل	,168	46	,213	,943	46	,251

a. Lilliefors Significance Correction

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 <sup>a</sup>	,276	,259	,42862

a. Predictors: (Constant), المحور\_الأول

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,077	1	3,077	16,751	,000 <sup>b</sup>
Residual	8,083	44	,184		
Total	11,161	45			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور\_الأول

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,810	,466		3,881	,000
	المحور_الأول	,515	,126	,525	4,093	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

الملحق رقم (...): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,352 <sup>a</sup>	,124	,104	,47132

a. Predictors: (Constant), البعد\_الأول

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,387	1	1,387	6,242	,016 <sup>b</sup>
	Residual	9,774	44	,222		
	Total	11,161	45			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الأول

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,469	,498		4,960	,000
	البعد_الأول	,312	,125	,352	2,498	,016

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

الملحق رقم (...): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,263	,42747

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,121	1	3,121	17,077	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,040	44	,183		
	Total	11,161	45			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,183	,373		5,854	,000
	البعد_الثاني	,433	,105	,529	4,132	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

الملحق رقم (...): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,524 <sup>a</sup>	,274	,258	,42910

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,059	1	3,059	16,615	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,102	44	,184		
	Total	11,161	45			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,964	,431		4,558	,000
	البعد_الثالث	,486	,119	,524	4,076	,000

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني