

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع و الأنثروبولوجيا

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب: عليات عبد المجيد

بعنوان:

العدالة التنظيمية و انعكاسها على الرضا الوظيفي

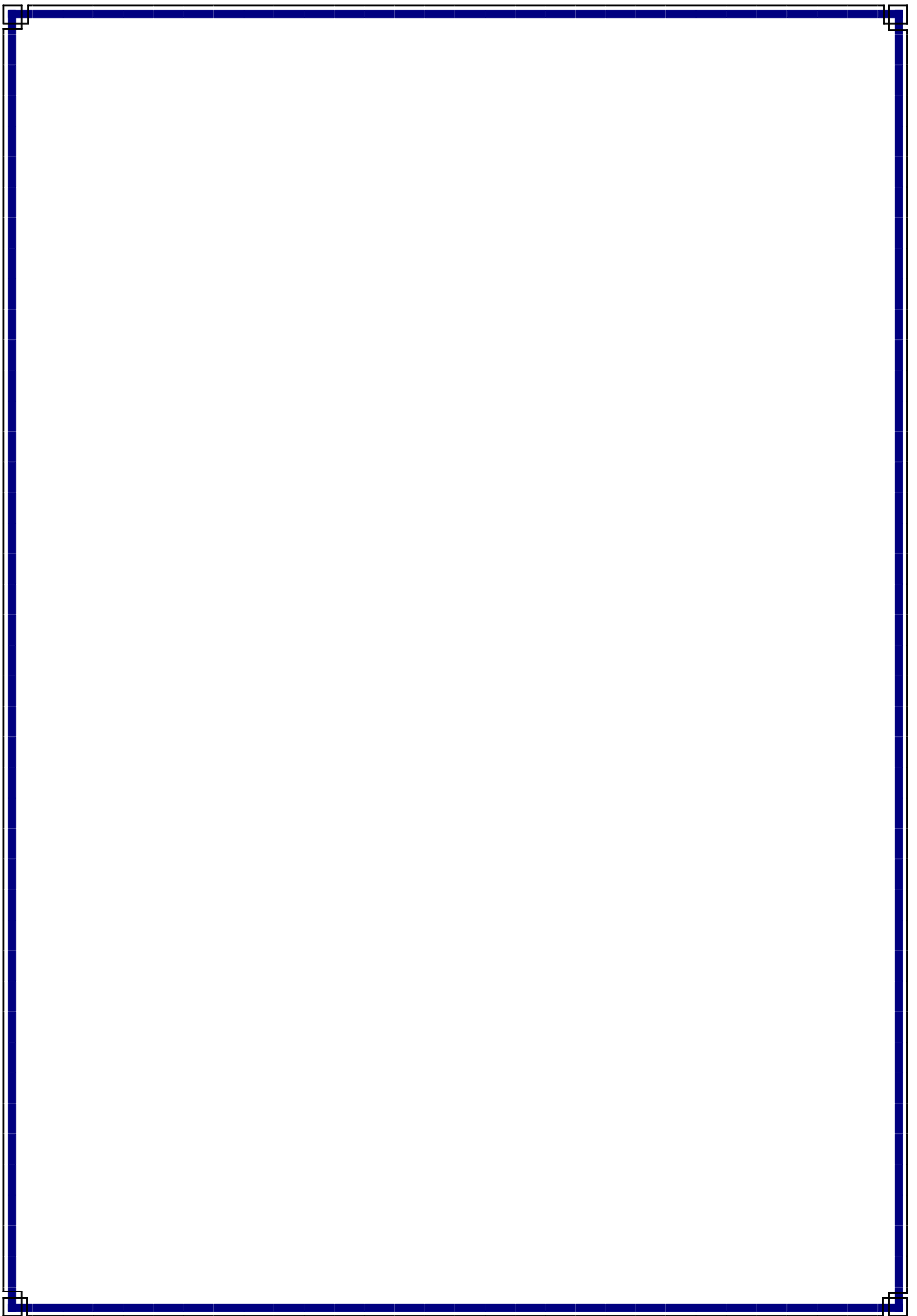
دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين ببلدية الطيبات - ولاية ورقلة -

نوقشت بتاريخ: 2019/06/11

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر	د/ قودة عزيز
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر	د/ حمداوي عمر
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر	د/ بن زاف جميلة

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين " محمد صلى الله عليه وسلم " بداية نشكر الله عز وجل الذي منا علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أنار بصيرتنا بنور العلم وهدانا من الظلمات إلى النور ثم أرفع شكري الخمل بالتقدير والاحترام للوالدين الكريمين طالما رافقوني في مسيرتي الدراسية وأتوجه بالشكر والامتنان الخالص إلى الأستاذ المشرف " عمر حمداوي " على إرشاداته القيمة ، ورحابة صدره التي وضعتنا في بداية الطريق الصحيح لإتمام بحثنا.

ونقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل في قسم علم الاجتماع ، كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع

العاملين ببلدية الطيبات - ولاية ورقلة -

ونشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد وكما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعرهان
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1- مشكلة الدراسة
6	2- أسباب اختيار الموضوع
6	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
7	5- تحديد مفاهيم الدراسة
10	6- المدخل النظري
16	7- الدراسات المشابهة والسابقة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
21	1- مجالات الدراسة
22	2- منهج الدراسة
23	3- مجتمع الدراسة
23	4- أدوات جمع البيانات
24	5- الأدوات الإحصائية
الفصل الثالث: عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج	
26	1- عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية
45	2- تحليل النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
50	3- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
51	4- النتيجة العامة
53	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	ملخص الدراسة
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	01
27	توزيع المبحوثين وفق متغير العمر	02
28	توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة المدنية	03
29	توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى العلمي	04
30	استجابات المبحوثين حول توافق المنصب مع المؤهلات العلمية	05
30	استجابات المبحوثين حول توافق الراتب مع المؤهلات العلمية في المؤسسة التي يعملون بها	06
31	استجابات المبحوثين حول تناسب الراتب مع مؤهلاتهم مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى	07
31	استجابات المبحوثين حول القيام الموظف بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وتم منحك التعويض	08
32	استجابات المبحوثين حول تناسب الراتب مع الجهد المقدم في العمل	09
32	استجابات المبحوثين حول توزيع اللهمام بشكل عادل بين العاملين في نفس الفئة المهنية	10
33	استجابات المبحوثين حول تلقي المكافأة في المؤسسة بعدالة	11
33	استجابات المبحوثين حول الحصول على ترقية وفق معايير عادلة	12
34	استجابات المبحوثين حول الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم	13
35	استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت القرارات تتخذ بكل حرية	14
35	استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت القرارات تتخذ بعد جمع البيانات الكافية لذلك	15
36	استجابات المبحوثين حول تطبيق التعليمات بنفس معاملة الزملاء	16
37	استجابات المبحوثين حول طلب إنجاز الأعمال بنفس طريقة معاملة الزملاء دون استثناء	17
37	استجابات المبحوثين حول الرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة	18
38	استجابات المبحوثين حول ما إذا كان المشرف المباشر يتيح فرصة مناقشة العمل	19
38	استجابات المبحوثين حول تدخل المسؤول المباشر في العمل	20
39	استجابات المبحوثين حول معاملة المشرف المباشر مع موظفه أثناء ارتكابه لأي خطأ في العمل مثله مثل زملاءه	21
40	استجابات المبحوثين حول مراعاة المشرف للعدالة في تعامله مع الزملاء	22
41	استجابات المبحوثين حول ما إذا كان المشرف المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء	23
41	استجابات المبحوثين حول تكفل المشرف المباشر بانشغالات الموظف بمثل زملاءه	24

42	استجابات المبحوثين حول بأن كان جزء من الجماعة التي يعمل بها	25
42	استجابات المبحوثين حول شرح المشرف المباشر للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم بنفس الشرح معك	26
43	استجابات المبحوثين حول مناقشة المشرف المباشر بصراحة التعليمات الصادرة مع الموظف وزملاءه	27
43	استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت العلاقة مع زملاء العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل	28
44	استجابات المبحوثين حول تعامل المشرف المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ الموظف وزملاءه في العمل.	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مخرجات الفرد و مدخلاته تساوي مخرجات زميله و مدخلاته	01
7	مخرجات الفرد و مدخلاته لا تساوي مخرجات زميله و مدخلاته	02
8	مخرجات الفرد و مدخلاته أكبر من مخرجات زميله و مدخلاته	03
26	توزيع المبحوثين حسب الجنس	04
27	توزيع المبحوثين حسب العمر	05
28	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	06
29	توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي	07

لقد مر العالم في السنوات القليلة الماضية و لا يزال بعدد من المتغيرات العالمية الأساسية ، و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كل المؤسسات بشتى أنواعها في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم و النمو و التطور ، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن عالم جديد عن سابقه ، و الذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بداية الثمانينات من القرن الماضي .

و من بين أهم عوامل و مسببات التغيير الذي ساد العالم ولا يزال ، الثورة العلمية و الطفرات و الانجازات التقنية ، و الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات و ما حققته من ربط و تواصل بين أجزاء العالم .

مما أثرت هذه المتغيرات في العلاقة الرسمية و غير الرسمية بين أفراد المؤسسة ، و على سير العملية التنظيمية للمؤسسات ، و أصبحت تواجه مشاكل عديدة ، نذكر منها غياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة ، حيث أن هذا المشكل فرض على المؤسسة جملة من التحديات تعلق بضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بين أفراد المؤسسة الواحدة .

وبهذا نجد أن موضوع العدالة التنظيمية يعتبر من المواضيع الهامة للعديد من المفكرين والباحثين المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية ، خاصة دراسات السلوك التنظيمي ، حيث يرجع ذلك إلى أهميته و وصلته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية ، التي تؤثر بدورها على نجاح و تطور و تقدم المنظمات ، والقدرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وما قد يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، والذي يمكن يؤدي إلى الزيادة أو التراجع في مستويات الأداء التنظيمي ، فهو من بين المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل ، على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين و سيورة أداء المنظمات بشكل عام .

فالعدالة التنظيمية بشتى أبعادها لها دور كبير في توجيه سلوك الفرد في المؤسسة ، نظرا لما يحتوي من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجته وتوقعاته التي يطمح إليها ، فضلا عن كونها تشكل بعدا هاما لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا الاستقرار ، ومن هنا يمكن القول أن العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في العملية التنظيمية ، وبهذا تم اختيار هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم " أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي " من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مقر بلدية الطيبات ولاية ورقلة.

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :** احتوى مشكلة الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم الأساسية ، ويليه المدخل النظري ، ومن ثم استعراض الدراسات المشابهة والسابقة لها.
- **الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :** وجاء فيها عرض مجالات الدراسة ، المنهج المتبع للدراسة ، مجتمع الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، الأدوات الإحصائية المتبعة في الدراسة.

- الفصل الثالث : عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج : تم عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية ، ثم تحليل النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة ، ثم تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة ، ومن ثم النتيجة العامة ، وأخيرا قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة .
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- المدخل النظري
- 7- الدراسات المشابهة و السابقة

مشكلة الدراسة :

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم العامة في ميدان علم الاجتماع ، وما حظي من الاهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالفعل التنظيمي ، وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المؤسسات ، وفي إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية ، حيث إن العدالة التنظيمية تصب في المسعى لتقليص الفجوة الحاصلة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة ، ووضع الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل الأجهزة التنظيمية لنشر مناخ تنظيمي إيجابي ، يتعامل معه العاملون في المنظمات ومن منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والفعل التنظيمي ، وما يختص بالعمليات التنظيمية في المؤسسة ، حيث تعتبر متغير مهم ومؤثر في العمليات التنظيمية ، فتكمن أهميتها في توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة ، وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما في هذا الجانب ، وتؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما أيضا في هذا الجانب يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية ، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة والعدالة التنظيمية تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات .

فهنا يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تلعب أهمية كبيرة كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي للمؤسسة ، حيث أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها ، كما تلقت العدالة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراساتها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة.

كما إن تنمية إدارة الموارد البشرية يجب أن تمثل الاهتمام الأكبر من الجانب التنظيمي المعاصر ، باعتبار أن العنصر البشري هو الأساس والأقوى في إنجاح إدارة المؤسسة ، حيث نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح عمالها ، الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح ، مما يلوم بتوافر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف معه مختلف أبعاد عملهم ، لذا فإنه يلزم على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بعمالها ، بالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي ، الذي أصبح ضرورة حتمية عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري التنظيمي في المؤسسة بين فترة وأخرى

وتعتبر تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية ، وتوافر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أوامر الألفة والانتماء ، وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين نحو مؤسساتهم ، وهذا ينسجم ويتفاهم مع الهدف الأساسي الذي وجدت إدارة المؤسسة من أجله ، ألا وهو تطوير العملية التنظيمية ، وتقديم الخدمات لجميع العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ليساعدهم على تحسين أدائهم وفعاليتهم التنظيمية ، ويعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم العوامل ذات الانعكاس الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين .

فالعدالة التنظيمية أصبحت من المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية وتشكيل أفعال واتجاهات إيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي ، ومن المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بالعدالة التنظيمية ومختلف أبعادها بالرضا والوظيفي.

هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة باعتباره أحد ظواهر الفعل التنظيمي ، الذب يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل ، وإن في إشباع حاجات الأفراد في المؤسسة تحقيق لمستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم ، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على الإنتاجية ، ومعدل الغياب وفعل الفرد العامل بشكل عام تجاه عمله ومؤسسته كذلك لكونه يعد حالة اجتماعية إيجابية ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية ، ومكسبا حقيقيا للمؤسسات ، فحينما يكون العاملون راضين عن وظائفهم ، فإن ذلك ينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المؤسسات ، مثل : تحقيق نمط الاشراف السائد في المؤسسة ، تحسين العلاقة بين جماعات العمل ، تحسين أداء العاملين ، التوزيع العادل للموارد في المؤسسة ، الانتظام في العمل ، اتخاذ القرارات بشكل موضوعي ، والاستقرار الوظيفي وغيرها .

ومن هنا تبين مدى أهمية العدالة التنظيمية وانعكاسها في أداء العاملين في المؤسسة ورضاهم الوظيفي .

وهذا ما جاء رواد مدرسة العلاقات الانسانية واهتماماتهم بالجانب الاجتماعي للفرد العامل داخل المؤسسة ، وهو إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، بل يتفاعل معهم ، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والأفعال والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وعبروا عنه بالقيم وبأنماط القواعد والفعل التي تجاهلتها القواعد والسياسات الرسمية ، وإنما تتحدد بصورة عفوية وتلقائية نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم وتطوير مفهوم العدالة التنظيمية ، من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المؤسسة ، فإن الفرد يلعب دورا أساسيا في تحديدها ، من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وانعكاسها على رضاه الوظيفي .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لموضوع العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ، لأهميتها ودورها في المجال التنظيمي ، وكون دراسة هذا الموضوع هو جوهر العملية التنظيمية في المؤسسة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها ، لكون الرضا الوظيفي يساهم في تحسين سمعة المؤسسة للجمهور الخارجي ، وبما انه أيضا وجود العدالة التنظيمية بين العاملين تؤدي للرضا الوظيفي ، فهنا يمكن أن نقول أن أهمية موضوعنا بالنسبة لميدان والتنظيم والعمل تسليط الضوء على أحد المفاهيم التنظيمية المعاصرة و المهمة التي يجب على المؤسسة تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها ألا وهي العدالة التنظيمية ، فهي أحد أهم العوامل التي لها تأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من بينها الرضا الوظيفي للعاملين ، هذا الأخير الذي يعد حتمية لا يمكن تجاهلها لما له من أثر على ضمان نجاحها واستمرارها ، لأن نجاحها مرتبط بقدرتها على كسب مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية ، وهو مستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود حوافز لدى تلك الموارد تنبع من رضاهم عنها .

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية ارتباط مباشر ، سيتم معرفة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وانعكاسها على الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال البحث عن إجابة التساؤل الرئيسي :

ماهي أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي؟

من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة؟
2. هل تساهم عدالة الإجراءات في تحقيقها لنمط الإشراف في المؤسسة؟
3. كيف تطور عدالة التعاملات العلاقة بين جماعات العمل؟

2/ أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها ، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى التفسيرات وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث ، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع:

في مرحلة الدراسة الاستكشافية لاحظنا نقصا في الدراسات المحلية الجزائرية خاصة ، وفي الدراسات العربية عموما. الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.

كون الموضوع من المواضيع ذات الأهمية في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل وما يتطلبه من ضرورة التمكن.

3/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في عدة نقاط ، و هي :

- التعرف على مدى أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) و انعكاسها على الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل بالمؤسسة .
- إعطاء اهتمام كبير للبعدين الأساسيين في العملية التنظيمية ، الا و هو العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في نجاح و استمرار أي مؤسسة .
- زيادة المعلومات و المعارف فيما يخص هذا الموضوع ، الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي .
- محاولة لفت انتباه المسؤولين لمراعاة مشاعر و حاجيات العاملين عند رسم سياسات العمل و اجراء عمليات الاختيار و التعيين و التقييم و الترقية و المكافآت و غيرها ، لما لهذه السياسات والعمليات من انعكاسات على سلوكيات العاملين .

4/ أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي:

- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأهميتها وانعكاسها على الرضا الوظيفي.
- معرفة العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة.
- التعرف على تطبيق عدالة الإجراءات ومساهمتها في تحقيق نمط الإشراف في المؤسسة.
- معرفة عدالة التعاملات في تطوير العلاقة بين جماعات العمل.

- التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بإجابات واقعية لها.

5/ تحديد المفاهيم الأساسية:

يعتبر تحديد المفاهيم من إحدى الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحث العلمي ، الذي يتحرى الدقة الموضوعية ، ولا ينبغي تجاوز تحديدها لأنه من خلالها قيم الربط بين النظري والميدان ، ومن مستلزمات ذلك وضع تعاريف واضحة بكل مفهوم لتفادي تداخل المعاني وتشابكها ، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها ، ونكون أكثر وضوحا عندما تحمل كلماتها بصورة لها ، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة ، وقد يميل إلى إعطاء التعريفات الإجرامية في تبيان مقاصده ومعانيه الدالة على معالجة العملية ، وعليه نستعرض كما يلي:

1/5 العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة التنظيمية (organizational Justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (Adam 1963) ، والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد ، وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته ، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم ، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي ¹ :

● شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظمته	مخرجات زميله	=	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

الشكل رقم 01: مخرجات الفرد و مدخلاته تساوي مخرجات زميله و مدخلاته .

أي أنه في هذه الحالة عندما تكون مخرجات الفرد ومدخلاته (ما يقوم به من عمل وما يتلقاه بالمقابل) مثله مثل مخرجات زميله ومدخلاته ، فهنا يولد لدى الفرد العامل شعور بالرضا والولاء لمنظمته.

● شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمته.	مخرجات زميله	≠	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

الشكل رقم 02 : مخرجات الفرد و مدخلاته لا تساوي مخرجات زميله و مدخلاته .

¹ قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية ، علوم التنسيير ، جامعة النجدي ، ليبيا ، العدد 7 ، 2007 ، ص 59.

أي أنه في هذه الحالة عندما تكون مخرجات الفرد ومدخلاته لا تساوي وليست مثل مخرجات زميله ومدخلاته ، فهنا يولد لدى الفرد العامل شعور بالتوتر وعدم الارتياح في عمله، ومما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من القلق والتوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظّمته.

- شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة :

ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل المحاباة مع البعض والتعسف وعدم الانصاف مع أفراد آخرين في المنظمة	مخرجات زميله	<	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

الشكل رقم 03 : مخرجات الفرد و مدخلاته أكبر من مخرجات زميله و مدخلاته .

أي أنه في هذه الحالة عندما تكون مخرجات الفرد ومدخلاته أكثر وأكبر من مخرجات زميله ومدخلاته ، ففي هذه تتعدم العدالة التنظيمية في ظل المحاباة والتحيز مع البعض والتعسف وعدم الانصاف مع أفراد آخرين في المنظمة.

تعرف العدالة التنظيمية بأنها : "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها"¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة.

كما تعرف بأنها : " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها ، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"²

هذا التعريف يعتبر أن العدالة التنظيمية الدرجة التي يتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات ، كما يركز على فكرة مبدأ الالتزامات ، أو هي أيضا:

" ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل ، أو ادراكات العاملين للعدالة في مكان المنظمة ، أي إدراك في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر ، والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل"³

¹ راتب السعود ، سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة دمشق ، المجلد 25 ، العدد (1+2) ، 2009 ، ص 200.

² سامر البشابشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد 4 ، العدد 4 ، 2008 ، ص 429.

³ عامر علي حسين العطوي ، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد 21 ، (د.س)

يركز هذا التعريف على إحساس الأفراد العاملين بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم مما يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في مكان العمل.

كما تعرف أيضا بأنها: " هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ، بجانب معاملة العاملين باحترام ، ما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم ¹ "

يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت وذلك يكون بإجراءات موحدة ونزيهة ومعاملة كل العاملين باحترام والمحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

ويمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة ، وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن اشتقاق تعريفا إجرائيا للعدالة التنظيمية : " على أنها مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) في مكان العمل.

2/5 الرضا الوظيفي:

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه للرضا الوظيفي ، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناوله بالدراسة ، والرضا هو موضوع فردي بحث ، ويمكن أن يكون رضا لفرد وقد يكون عدم الرضا لآخر ، حيث أنه هناك ارتباط بين مشاعر الفرد من جهة والتي غالبا ما يصعب تفسيرها ، ومن جهة أخرى التطورات الحاصلة في العوامل البيئية الخاصة بعمله ، وتبقى مجموعة من التعريفات المقدمة له مجرد آراء واجتهادات تعكس معتقدات وقيم ومجالات تخصص أصحابها.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه " مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة ² "

ويعرف لوك (Locke) بأنه " حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ، والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية ، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل ³ "

تتضح من خلال التعاريف فالأول يوضح مشاعر الفرد تجاه عمله ، والثاني أنه يجسد الجانب النفسي للرضا لكونه يشير إلى الخبرات السارة التي تتحقق عن طريق العمل ، كما يعرف بأنه : " الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ⁴ "

¹ عمر محمد درة ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 2008 ، ص 32.

² فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، ص 259.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 177.

⁴ إياد حماد ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة ميدانية في المشافي ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، 2009/2008 ، ص 3.

هذا التعريف يعطي تفسيراً للرضا بأنه الارتياح عند الإشباع

يعرفه هوبيك بأنه: " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء علة القول بصدق أنني راض عن وظيفتي¹ "

فهذا التعريف يركز على الظروف النفسية والمادية والبيئية.

ويرى البعض الآخر أن الرضا الوظيفي أي الرضا عن العمل ، هم محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية ، الرضا عن العمل + الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل².

ويتضح من خلال هذا التعريف أن تناول جميع عناصر الرضا الوظيفي.

ومما سبق ذكره يمكن استخلاص التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي: " على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات العاملين ، ويتحقق هذا الإشباع من خلال عدة عوامل منها : توزيع المدخلات ، نمط الإشراف ، العلاقة بين جماعات العمل .

6/ المدخل النظري : مدرسة العلاقات الانسانية

تعتبر مدرسة العلاقات الانسانية من أهم الاسهامات النظرية في مجال التنظيم ، وهي تعتبر عن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تربط الأفراد فيما بينهم ، إذ تجمعهم مصالح وغايات وقيم مشتركة في مجال العمل ، إذ جاءت نظرية العلاقات الانسانية لتدعم بين العاملين والبحث حول انعكاسها الإيجابي على الفرد والتنظيم.

1/6 أهداف نظرية العلاقات الانسانية:

لا شك أن العلاقات الانسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ، ليتمكن من تحقيق النتائج الايجابية في مجال عمله ، وذلك أن العلاقات الانسانية قد دعمت مفهوم الرجل الاجتماعي ، أي أنها تنظر إلى العنصر البشري ، باعتباره عنصراً أساسياً وأهم من عناصر الانتاج المادية ، فالإنسان يسعى للعمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء³ ، فمدرسة العلاقات الانسانية تسعى لتحقيق عدة أهداف هي :

تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الادارة والعاملين ، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

كما أن كامل محمد المغربي رأى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في :

¹ محمد المبروي ، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 131.

² عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ؟ ، مصر ، 2004 ، ص 173.

³ محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، 2008 ص 27.

حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق الأهداف المشتركة.

إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية¹.

2/6 مبادئ نظرية العلاقات الانسانية:

بنت النظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على أساس جملة من المبادئ هي :

- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة ، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
- الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة أو التعاون².
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته ، وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله.
- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء³.

أما كل من الدكتورين منير نوري وفريد كورتل فقد حدد مبادئ العلاقات الانسانية في عدة نقاط نذكرها كما يلي :

يجب أن يعامل أعضاء الجماعة باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته ، لذا يجب احترام الشخصية الانسانية ودفعهم للعمل بحرية ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة.

يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك ، فإشراك العمال في القرارات الإدارية ، يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحميد روح التعاون ، وخلق القيادات والشخصيات وتحسين العلاقات الانسانية .

يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق ، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابهة والمتكاملة بين العاملين ، فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يستحسن بآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يتحقق أهمية تنمية شخصيته ، إلا في إطار العمل كفريق.

يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة ، وذلك بالتحويل من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل.

¹ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2004 ، ص 51-52

² فاروق عبده فيله ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 104

³ محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 27.

إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام ، وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا نوع للاتصالات غير رسمية ، وهذه الاتصالات غير رسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين¹.

3/6 العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الانسانية:

هناك عوامل عدة تساهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل التنظيم نذكر أهمها:

أ) معرفة الدافعية للعمل :

لقد حظي موضوع الدافعية للعمل باهتمام العديد من العلماء ، نظرا لدوره الكبير في تقديم الدعم الكافي للمنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة ، وازدادت هذه الأهمية على الخصوص بعد التطور الهائل الذي شهدته الحياة الاقتصادية والاجتماعية وانتشار التصنيع واشتداد المنافسة ، مما فرض ضرورة البحث للحصول على ميكانيزمات جديدة للتحكم في المورد البشري وخلق الولاء اللازم لتواصل منظمات العمل نشاطها بنفس القوة والفعالية ، فكان موضوع الدافعية أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيم ، وتعرف الدافعية بأنها : "الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد ، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع"²

إذ ترتبط الدافعية ببيئة العمل الداخلية والخارجية ، لذا تعتبر الدافعية عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الانسانية إلى تحقيقها ، كما ترتبط الدافعية أيضا بحاجات الافراد ، والتي صنفها أبراهام ماسلو حاجات الفرد إلى خمسة مستويات هي :

- **المستوى الأول:** وهي حاجات الفيزيولوجية مثل : الغذاء ، الحماية ضد الظروف الناحية ، بمعنى آخر هي الحاجات التي لا يستطيع الكائن الحي الاستمرار دونها.
- **المستوى الثاني:** وهي حاجات الأمن والحماية ضد الأخطار الفيزيائية والاقتصادية.
- **المستوى الثالث:** وهي حاجات الانتماء بمعنى أن يكون مقبولا من طرف جماعة انسانية ما سواء كانت أسرة ، محيط مهني أو أي جماعة أخرى.
- **المستوى الرابع:** حاجات التقدير ، بمعنى أن تكون له أهمية.
- **المستوى الخامس:** وهي الحاجة لتحقيق الذات ، وهي أسس الحاجات على الإطلاق ، لكن حسب ماسلو قليلون من يصلون إلى المستويات العليا ، لأنهم لم يتوصلوا إلى إشباع حاجاتهم الأول بعد³.

¹ أحمد مصطفى خاطر ، محمد مجت كشلك ، إدارة المنظمات المعاصرة وتقوم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1999 ، ص 96.

² الهاشمي لوكيا ، السلوك التنظيمي ، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 ، ص 166.

³ سعد بشاينية ، علم الاجتماع العمل ، الأسس والنظريات والتجارب ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2003 ، ص 135.

ب) القيادة الإدارية :

تعرف القيادة الإدارية حسب "ففر وبرستوس" بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه ، لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحه الآتية" إن القيادة كظاهرة نفسية واجتماعية ، تعني تلك العلاقات التبادلية رئيس - مرؤوس ، بهدف التأثير على الآخرين ، لتحقيق الأهداف التنظيمية ، من خلال هذا التعريف و تعاريف أخرى لا يسمح المجال لذكرها ، نستنتج أن القيادة الإدارية ليتحقق وجودها الفعلي في التنظيم ، لا بد أن تتوفر العناصر التالية :

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها¹

تعدد الأنماط القيادية في التنظيم ، فنجد قيادة ديمقراطية ، قيادة فوضوية ، قيادة ثوقراطية ، طبعاً هذا التنوع والاختلاف ناتج بالأساس من الأسلوب المتبع من طرف المدير مع مرؤوسيه ، فالقيادة المتسلطة التي تؤدي إلى تباعد أفراد التنظيم ، ولا تدعم العمل الجماعي تؤثر على الفاعلين بالتنظيم سلباً ، إذ تؤدي إلى عدم الانسجام ، الذي يفقد العامل الإحساس بالولاء وحب العمل لتحقيق أهداف التنظيم ، وبالتالي ظهور بوادر التنافس السليبي بين العمال ، إذا كان على الإداري الناجح محاولة معرفة خصائص الشخصية الانسانية والتعامل مع المورد البشري بنوع من المرونة ، تعامل إنساني يتفهم حاجات الفرد ، ويستوعب كل التعقيدات التي تميزه ، وتؤثر في نفس الوقت على استمرارية التنظيم .

ج) المشاركة في الإدارة :

تعني المشاركة (participation) في اللغة الانجليزية ، تملك حصة بالاشتراك مع الآخرين ، أو في حالة التي تربط بها جزء مع كل أوسع ، أما مفهوم المشاركة في الإدارة تعني " الاشتراك الجسمي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات من بينها وضع القرارات التي تهم المنظمة " من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المشاركة تتطلب من الفرد العامل اندماج في إنجاز المهام يؤثر بشكل إيجابي على ضرورة حياة العامل داخل التنظيم ، كما يؤثر أيضاً على مخرجات المنظمة ، ولتحقيق هذه النتائج رأى الباحثين أنه لا بد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة ، وهي :

- زيادة الشعور بالمسؤولية : إن المشاركة العامل تعزز شعوره بالانتماء وتحمل مسؤولية مل يقوم به.
- تسهيل تقبل الغير : أي تجنب الاحتكاك بين العاملين ، والقضاء على بوادر الصراع.
- تحسين نوع القرار : بمعنى بدائل متعددة من زوايا مختلفة تعزز القرارات الصائبة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين : من خلال إعطائه الأهمية الكافية وإظهار قيمته في أداء العمل.

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2003 ص 97- 99 .

- إظهار العاملين الأكفاء : من خلال إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم وإمكانياتهم.
- تهيئة فرص قمة التدريب

إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي ، وتعامل إنساني يرتقي بكرامة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية ، وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات الانسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق عمل موحد.

(د) جماعة العمل :

توصلت دراسة إلتون مايو الى أهمية فريق العمل في الرفع من الانتاجية ، هذه الصفة المميزة لمنظمات الاعمال ، والتي لم تعطي الأهمية الكافية في دراسات تنظيمية سابقة ، إن جماعة العمل باعتبارها " تجمع لعدد من الأفراد ، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة¹ " ، تؤكد مفهوم المشاركة الكاملة بين العمال ، كما تعبر عن مقدار الانسجام والتعاون بين فريق العمل ، كما تساعد الإدارة على استغلال الطاقات البشرية ، وهذا ما نراه بالفعل من خلال التجربة اليابانية ، التي اعتمدت على جماعات العمل لتحسين الانتاجية وتعد مؤتمر سنوية لتقديم الاقتراحات ، ثم بعدها تقييم الاقتراحات من طرف أعضاء المؤتمر ، وتقديم الجوائز لأفضل الاقتراحات المقدمة.

إن الاعتماد على مبدأ جماعة العمل ، كأحد العوامل المهمة في تحقيق العلاقات الانسانية يقلل من مستويات الفردية ، كما يجد من مستويات التنافس والصراع من خلال خلق رؤية مشتركة بأفكار جديدة ومتعددة ، تسمح بالتطور والابتكار وخلق رؤية مستقبلية مشتركة بين العمال والإدارة ، تساهم في تحقيقها كل الأطراف.

(هـ) الروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية إحدى المتغيرات الأساسية لتحقيق علاقات إنسانية جيدة ، وتعرف بأنها " اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذواتهم لئلا أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ، بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها² فالروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات انسانية جيدة بين العاملين كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير موردها البشري بطريقة صحيحة ، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد ، ومن جملة المؤشرات التي تستطيع أي مؤسسة قياس مستويات الروح المعنوية لعمالها نجد :

- مستوى الأداء والإنتاج.
- مدى استمرار العاملين بالعمل .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 129.

² سهام بن رحوم ، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 ، ص 49-50.

- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل .
- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
- مدى كثرة الشكاوي والتظلمات¹.

(و) طبيعة السياسة الاتصالية بالمؤسسة:

يعرف الاتصال بأنه " مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي ، والتي تتمك في شكل رسمي ومقصود للمؤسسات ، بصفتها القائمة بعمليات الاتصال ، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي ، وتسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محدودة مع واقعها ، إنتظاراتها ، أهدافها ، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها².

لقد اعتمدنا على هذا التعريف لتعبيره بصورة عامة عن الاتصال المؤسسي ، والذي يعتبر عامل جذب وتطوير لبيئة العمل ، كما يساهم في دعم العلاقات الطيبة بين العاملين ، من خلال تقريب وجهات النظر ، وخلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال ، طبعاً إذا ما استعمل بطريقة صحيحة وفي كافة الاتجاهات ، كما تسمح الاتصالات الجيدة بتعزيز مجالات التعاون والقضاء على الغموض ، وعدم التأكد في الأوساط التنظيمية ، مما ينتج عدم الاستقرار الذي يؤثر بشكل مباشر على التنظيم ، بالإضافة إلى ان الاتصال الجيد يؤدي إلى معرفة توقعات و سلوكيات الفاعلين بالمؤسسة ، مما يسمح بوضع سياسات واضحة مبنية على أسس سليمة ودقيقة .

(ي) الحوافز :

أداء الأعمال بطريقة روتينية يدفع العمال للمال والتكاسل ، مما يفرض على الإدارة المسؤولية ضرورة ابتكار نظام من الحوافز لدفع العمال إلى أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة ، فالحوافز تعتبر عنصراً هاماً من عناصر تحقيق الفاعلية التنظيمية ، كما تعبر عن طبيعة العلاقات الانسانية ، فالحوافز تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مستويات الأداء في العمل ، فالتوافق بين رغبات الفرد وبين نوع الحوافز المقدمة — مادية ومعنوية — من طرف الإدارة ، يدعم استجابة الأفراد لمتطلبات التنظيم ، وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية³.

7/6 أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية:

تعرضت مدرسة العلاقات الانسانية لجملة من الانتقادات نوردتها كما يلي :

- لم تقدم حركة العلاقات الانسانية نظرة شاملة وكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
- إهمال التنظيم الرسمي من خلال التركيز على التنظيم الغير رسمي⁴.

¹ خالد بن حميدي الحميدي العربي ، أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في الاجهزة الأمنية ، كلية العلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 36-37.

² دليو فضيل ، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 130 سؤال وجواب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2002 ، ص 30.

³ خالد بن حميدي الحميدي العربي ، مرجع سابق ، ص 38.

⁴ الهاشمي لوكيا ، مرجع سابق ، ص 81-82.

- تعرضت لجملة من الانتقادات المنهجية ، تتعلق بالتجارب وبالعوامل التي تحقق الاشباع المنشود للفاعل بالتنظيم.
- لم يهتم إلتون مايو بالصراع بين الإدارة ، بل ركز على دراسة التكامل والتناغم داخل التنظيم .
- حاولت استعمال الحاجات الاجتماعية للعمال ، لتتحكمهم في مجموعة متكاملة من الأغراض
- بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت وتصميم العمل وصناعة القرار¹ .

7/ الدراسات المشابهة و السابقة :

1/7 الدراسات المشابهة :

1- الدراسة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية :

- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي ، 2006 – 2007 بعنوان " العدالة التنظيمية ، وهي دراسة ميدانية على وزارات الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، والتقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب السلبية في الوزارات الفلسطينية ، والتي يمكن أن تشكل سندا لأصحاب القرار ، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية ، وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652 موظف) ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم ستة وزارات فلسطينية في قطاع غزة ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات إختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي واختبار ألفا كرونباخ واختبار تامهان للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون ، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها تديني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، كذلك وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعز من المتغيرات الشخصية.

2- الدراسة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي :

- دراسة عبد الرحمان عزيزو ، 2014 – 2015 بعنوان " الرضا الوظيفي للعمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص ، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم ومركب حليب بالحضنة بالمسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم .

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري سواء في القطاع العام والخاص ، ومحاولة التعرف على بعض محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ، ومعرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ، ومحاولة معرفة الفروق الفردية في مستويات الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص ودراسة العلاقة بين مستوى

¹ رايح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة ، 2006 ، ص 134 – 135 .

الرضا الوظيفي وقطاع العمل العام والخاص ، ومحاولة تقييم تواجد القطاع الخاص في الجزائر من زاوية علم النفس والتنظيم بدراسة أهم مؤشر في العمل وهو الرضا الوظيفي ومحاولة معرفة نقاط الخلل وتشخيصها ، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة حيث أفراد العينة من مختلف الرتب والمصالح اختبروا بطريقة عشوائية حيث يضمن لجميع أفراد العينة فرص متساوية ، حيث تم الاعتماد على نسبة 30% في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 1602 فرد ، للعلم أن مجتمع الدراسة مقسم إلى قسمين هما : مجتمع القطاع العام الذي يمثلته مركب حليب الجزائر بئر خادم ويسمى بلفظ مجتمع البحث رقم 01 ، وعدده 500 فرد وتم الاعتماد على نسبة 30% أي 153 فرد ، ومجتمع القطاع الخاص ويمثله مركب حليب الحضنة بالمسيلة ويسمى بلفظ مجتمع البحث رقم 02 وعدده 1102 فرد وتم الاعتماد على نسبة 30% أي 300 فرد ، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات واستخدام مجمع الحزم الاحصائية (SPSS) وتم الاعتماد على تحليل المعلومات أيضا على المعدلات التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار كوجروف - سمرنوف واختبار ألفا كرونباخ واختبار (T) ، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها هو أن مستويات الرضا الوظيفي الخمسة (الأجر - الترقية - الزملاء - الاشراف - العمل) في القطاع الخاص عادة ما تكون أفضل من القطاع العام ، القطاع الخاص يقدم مزايا في شكل منافع مادية لعماله أفضل من القطاع العام في الجزائر في مختلف مستويات الرضا الوظيفي الخمسة وترتبط هذه الفروق بمتغيرات وسيطية أهمها متغير الرتبة الوظيفية.

2/7 الدراسات السابقة:

أ) الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا :

- دراسة شيخ سعيدة ، 2014 - 2015 بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكحلي محند أولحاج.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة ، وإبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا للعاملين داخل المنظمة ، وإبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتم تطبيق العينة العشوائية البسيطة بلغ حجمها 62 فرد وتم اختيارها عشوائيا من كل الاصناف الوظيفية بالمؤسسة ، وبعد التأكد من استكمالهم وموافقتهم لشروط القبول ، حيث كانت موزعة على 75 نسخة من الاستبيان على أفراد العينة وتم الاعتماد على 62 استبيان لإجراء المعالجات الاحصائية عليها.

حيث تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية : استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) واستخدام المدى - التكرارات والنسب المئوية - المتوسط الحسابي - اختبار التوزيع الطبيعي - اختبارات (T) للعينات المستقلة - تحليل التباين الأحادي - تحليل الانحدار الخطي البسيط .

وتم التوصل إلى النتائج وتفسيرها إلى أن المستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان بدرجة منخفضة ، وأن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين - العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي -

- دراسة سناء محمد عطا الداية 1433 هـ - 2012 م بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين - دراسة استطلاعية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير من قسم أصول التربية ، الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الاسلامية بغزة.

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

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، وتم حصر واختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية ، حيث تكونت الدراسة من 500 معلم ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، وتم توزيعها واسترجاع 482 استبانة ، وتم إنشاء خمس استبانات لعدم استكمالهم لشروط القبول ، وبالتالي تم الاعتماد في الدراسة على 477 استبانة لإجراء المعالجات الاحصائية عليها ، حيث اعتمد الباحث على الاساليب الاحصائية التالية : استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) ، والمعالجات الاحصائية = معامل ارتباط بيرسون ، معامل ارتباط سبيرمان ، معامل ارتباط ألفا كرونباخ ، انصب المئوية والتكرارات ، المتوسط الحسابي ، تحليل التباين الأحادي اختبارات (T) للعينات المستقلة.

وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بلغت (81.57 %) ، وبدرجة كبيرة حسب المعيار المتعدد في الدراسة ، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية ومتوسط تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم.

3/7 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المتشابهة والسابقة :

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها:

- تتفق الدراسة الأولى مع هذه الدراسة والمتمثلة في العدالة التنظيمية في تناولها لموضوع ومشكلة العدالة التنظيمية ، أما الثانية والتي بعنوان الرضا الوظيفي للعمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص تتفق معها في دراستها لمتغير الرضا الوظيفي ، وأما الدراستين الأخرين فتناولتا متغيري الدراسة الحالية وهما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا.

4/7 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المشابهة والسابقة :

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط أهمها:

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة والمشابهة في الهدف ، حيث أن الغرض منها معرفة أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي بينما اختلفت غرض كل دراسة سابقة عن الأخرى فمنها من حاولت معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ومنها من حاولت معرفة العلاقة بين المتغيرين – العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث المجال المكاني ، حيث كانت الدراسة الحالية في بلدية الطيبات ولاية ورقلة ، بينما كانت الدراسات الأخرى بعضها كانت في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، والأخرى في مركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة ، والدراستين الأخرين كانتا في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة ومدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة بالترتيب.

5/7 مجالات الاستفادة من الدراسات المشابهة و السابقة :

- في صياغة المشكلة .
- بناء خطة الدراسة .
- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث .
- الاستفادة منها في الجانب النظري.
- وتمت الاستفادة أيضا هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة ، وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع البيانات.
- وتم الاستفادة من الدراسات المشابهة والسابقة أيضا في تكوين خلفية عامة حول كيفية وتحليل وتفسير البيانات.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1 مجالات الدراسة
- 2 منهج الدراسة
- 3 مجتمع الدراسة
- 4 أدوات جمع البيانات
- 5 الأدوات الإحصائية

1/ مجالات الدراسة:

1/1 حدود الدراسة : ويقصد بها النطاق الذي أجريت فيه الدراسة ، والمتمثل في ثلاث مجالات هي :

1/1/1 المجال المكاني :

والمقصود به مكان إجراء الدراسة بشكل تطبيقي ، لأن هذه الدراسة تتناول العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ، ثم اختيار مكان إجراء هذه الدراسة هي: " بلدية الطيبات - ورقلة " ، وبالتحديد في المصالح الإدارية والتقنية.

• التعريف بميدان الدراسة : (التعريف بالبلدية)

تعتبر بلدية الطيبات إحدى بلديات ولاية الواحات سابقا ، وبذلك قديمة النشأة ، حيث خلال التقسيم الإداري لسنة 1975 أصبحت تابعة إداريا لولاية ورقلة وبقيت مرتبطة بها إداريا إلى يومنا هذا.

بعدها عرفت نمو معتبرا في سنة 1984 انقسمت البلدية إلى ثلاث بلديات وهي (الطيبات ، بن ناصر ، المنقر)تسيورها دائرة الطيبات.

حيث تقدر مساحتها الإجمالية 4562 كلم² ، وعدد سكانها في عام 2015 حوالي 23 ألف نسمة وتضم بلدية الطيبات في هيكلها التنظيمي مصالح إدارية وهي¹ : الأمانة العامة ، مصلحة المالية والمحاسبة ، مصلحة التنظيم العام والشؤون العامة والنشاط الثقافي ، ومصالح تقنية وهي : مصلحة الصفقات ومتابعة المشاريع المختلفة ، المصلحة التقنية والشبكات المختلفة ، مصلحة الوسائل العامة ، كما تحتوي البلدية على هيكل إداري هام يساعد على السير الحسن لها .

2/1/1 المجال الزمني :

يمثل هذا المجال ، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة ، والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من اعداد وصياغة الجانب النظري ، وضبط الاجراءات المنهجية للنزول للميدان وتطبيق استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان لفصل في الأخير إلى التحليل والمناقشة ، ومنها الخروج بنتائج لهذه الدراسة ، فالفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية كانت بداية من شهر مارس وإلى غاية ماي.

إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها الدراسة إلى المراحل التالية:

• المرحلة الأولى : من 10 إلى 11 فيفري 2019 تم فيها النزول إلى ميدان الدراسة قصد جمع المعلومات من مجتمع الدراسة.

¹ الأمانة العامة لبلدية الطيبات ولاية ورقلة ، الجزائر ، بتاريخ 11 فيفري 2019 على الساعة 10.00 صباحا.

- المرحلة الثانية: من 13 فيفري إلى 05 مارس تم إعداد وصياغة الاستبيان الخاصة بالدراسة وفقا للتساؤلات ومشكلة الدراسة.
- المرحلة الثالثة : في 13 مارس 2019 تم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة وفي اليوم التالي 14 مارس 2019 تم جمع الاستمارات.
- المرحلة الرابعة : من 18 مارس إلى 02 ماي 2019 تم تفريغ البيانات في جداول تكرارية ، وكذلك تحليل ومناقشة النتائج ، بالإضافة إلى استخلاص النتائج النهائية للدراسة.

3/1/1 المجال البشري :

باعتبار مجتمع البحث هو " مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر والتي تجري عليها البحث والتقصي¹ " فالمجتمع البشري - مجتمع الدراسة - لهذه الدراسة يتمثل في جميع الموظفين الإداريين في البلدية البالغ عددهم 91 موظف ويتوزعون عبر كافة المصالح الإدارية والتقنية المذكورة سالفا .

2/ منهج الدراسة :

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول لأهدافه وللتحقق من التساؤلات التي اطلقت منها الدراسة ، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف الا من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي ، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة.

فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث ، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها² "

كما يعرف أيضا على أنه بنية متكاملة من العمليات الذهنية ، تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الأمور واستنادا إلى خلفية نظرية ، تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة³.

وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في بلدية الطيبات ولاية ورقلة ، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة⁴ "

¹ موريس أنجوس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية : تدريبات عملية ، ترجمة : بوزيد صحراوي ، كمال بوشراق ، سعيد سبعون ، ط2 ، دار القصة ، الجزائر ، 2004 ، ص 298.

² محمد شفيق ، البحث العلمي : خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 ، ص 108.

³ عبد الغني عمار ، منهجية البحث في علم الاجتماع - الاشكاليات - التقنيات - المقاربات ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 ، ص 102.

⁴ سلاطنة بلقاسم ، الجيلاني حسان ، منجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004 ص 168.

ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما وتلاؤما مع مختلف البحوث العلمية ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من زاويتين تتمثل الأولى في تحديد الظاهرة تحديداً كيفياً وذلك بوصفها وتحديد خصائصها ، أما الزاوية الثانية فتتمثل في تحديد الظاهرة موضوع الدراسة تحديداً كمياً ، بالاستعانة بالجدول الاحصائية والنسب المئوية والتكرارات ، كما تم اختياره نظراً لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير ، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العلمي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع.

حيث تم استخدام هذا المنهج انطلاقاً من خطواته على النحو التالي :

- تحديد وضبط عنوان الموضوع " العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي "
- الشعور بمشكلة البحث ، وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد هذه المشكلة.
- تحديد مشكلة الدراسة ، وصياغتها على شكل سؤال رئيسي كما يلي:
 - ما هي أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي؟
 - وأسئلة فرعية تمثلت في :
 - كيف تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة؟
 - هل تساهم عدالة الإجراءات في تحقيقها لنمط الإشراف في المؤسسة؟
 - كيف تطور عدالة التعاملات العلاقة بين جماعات العمل؟

* تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين الإداريين لبلدية الطيبات .

* كذلك تم إعداد أداة الاستبيان ، وتوزيعها على الموظفين محل الدراسة ، وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات من الواقع بطريقة دقيقة ومنظمة.

* تم تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة في نهاية الدراسة

3/ مجتمع الدراسة :

تعتمد البحوث السوسولوجية على استعمال العينات بشكل أساسي ، وذلك لكونها الطريقة الأكثر اقتصاداً في نفقات البحث وقابلية تنفيذه وإنجازه ، مقارنة باعتماد المسح الاجتماعي الشامل المكلف ، لكن هذه الدراسة اعتمدت على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة ، وعليه شملت جميع مفردات أو الموظفين الإداريين لبلدية الطيبات ولاية ورقلة ، والذي بلغ عددهم 91 مفردة .

4/ أدوات جمع البيانات :

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها ، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك ، فهذه الأخيرة عبارة عن " الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال اختبار فرضيات البحث " وتحقيقا لذلك تم استخدام :

1/4 استمارة الاستبيان :

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها ، وعليه فإن الاستبيان في أبسط صورة لعبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة ، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيريا من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى " استمارة استبانة"¹

وتم اختيار هذه الأداة باعتبارها من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون منطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث.

ولقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على مفردات المجتمع ، حيث تم توزيع 87 استبانة من أصل 91 استبانة أعدناها لمجتمع الدراسة ، حيث 04 استبيانات لم نستطع توزيعها على أصحابها حيث تم إبلاغنا من طرف إدارة المؤسسة على أنهم في عطلة مرضية.

5/ الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ، ولغايات تحليل البيانات ، فقد استخدم الأداة الإحصائية التالية وتمثل في :

- التكرارات والنسب المئوية

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 165.

الفصل الثالث : عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية وتحليل

النتائج

- 1- عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية
- 2- تحليل النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
- 3- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 4- النتيجة العامة

1/ عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية :

1/1 المحور الأول : خصائص مجتمع البحث .

حيث سنقوم بعرض والتعرف على بعض خصائص مجتمع البحث وهي : الجنس ، العمر ، الحالة المدنية ، المستوى العلمي .

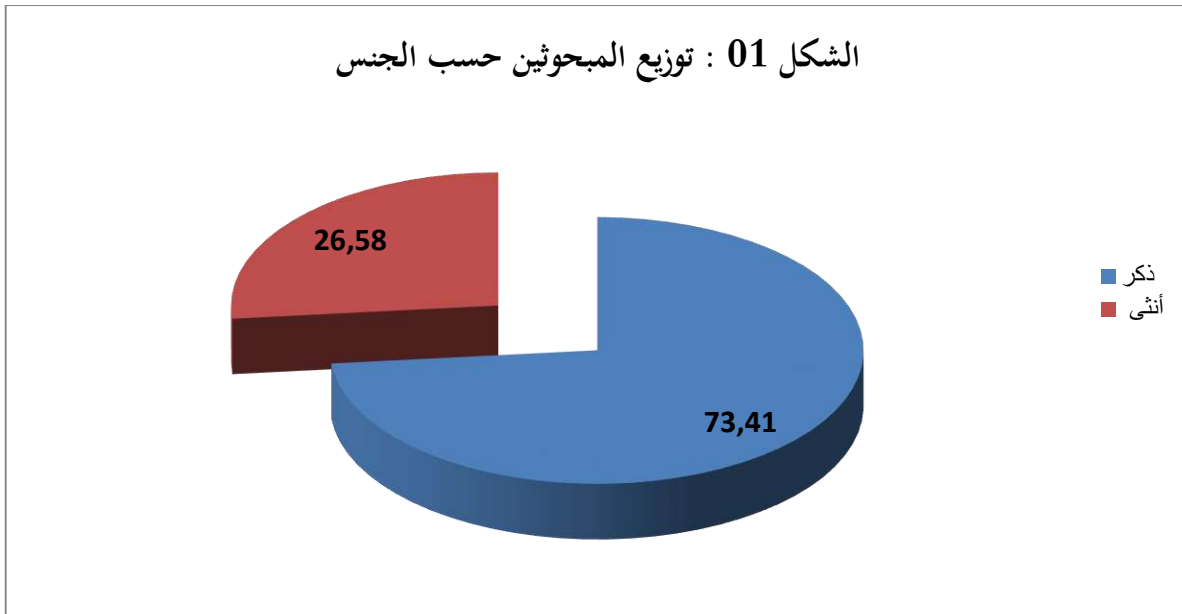
أ- متغير الجنس: يتوزع المبحوثين حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.41 %	58	ذكر
26.58 %	21	أنثى
100 %	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين محل الدراسة (مجتمع البحث) من كلا الجنسين ، بحيث كانت النسبة الأعلى من نصيب الذكور ، والتي بلغت (73.41%) ، أما النسبة المتبقية فهي من نصيب الاناث والتي كانت (26.58%) .

الشكل 01 : توزيع المبحوثين حسب الجنس



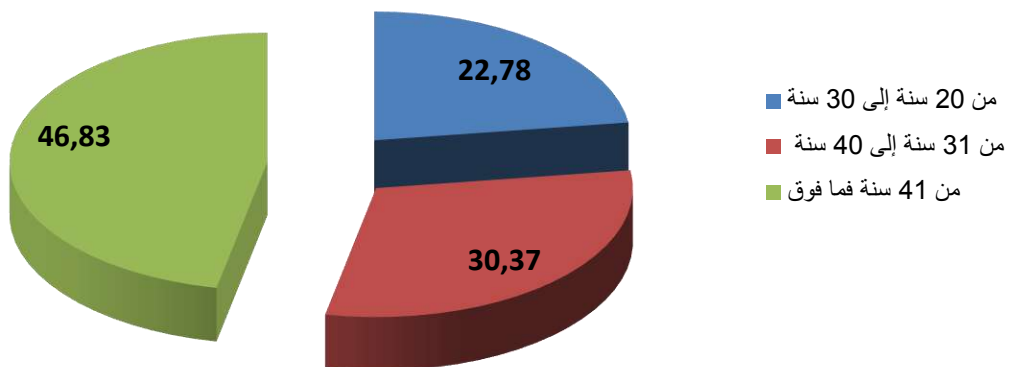
ب - متغير العمر : توزيع الباحثين وفق متغير العمر يتوزع الباحثين حسب أعمارهم ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 02 : توزيع الباحثين وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
22.78%	18	من 20 سنة إلى 30 سنة
30.37%	24	من 30 سنة إلى 40 سنة
46.83%	37	من 40 سنة فما فوق
100%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر عدد من الباحثين يزيد أعمارهم من 41 سنة فما فوق ، أي ما نسبته (46.83%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، تليهم الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة ، أي ما نسبته 30.37% من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، وأخيرا نجد أن الفئة العمرية الأقل عددا للمبشرين هي الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة ، أي ما نسبته (22.78%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، فنلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية الباحثين تزيد أعمارهم عن 41 سنة ، وهذا قد يشكل خطر على المؤسسة وهو خطر مغادرة مجموعة كبيرة منهم.

الشكل رقم 02 : توزيع الباحثين حسب العمر



ج) متغير الحالة المدنية :

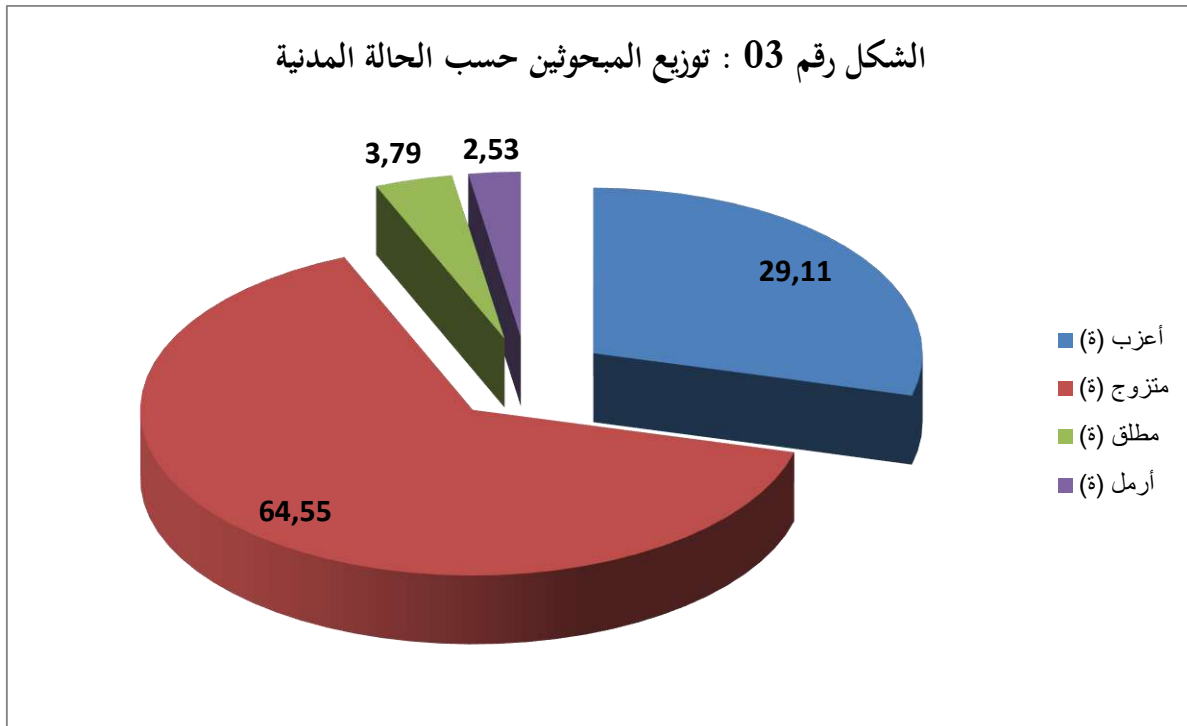
يتوزع المبحوثين حسب حالتهم العائلية ، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : توزيع المبحوثين وفق متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	23	29.11 %
متزوج (ة)	51	64.55 %
مطلق (ة)	03	03.79 %
أرمل (ة)	02	02.53 %
المجموع	79	100 %

يتضح من خلال الجدول ان المبحوثين المتزوجين ، يمثلون ما نسبته (64.55%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، في حين المبحوثين العزاب ، يمثلون ما نسبته (29.11%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، بينما المبحوثين المطلقين ، يمثلون ما نسبته (03.79%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، أما المبحوثين الأرامل يمثلون ما نسبته (02.53%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، ولهذا نجد أن أغلبية الموظفين المعنيين بالدراسة هم متزوجون وهو ما يساعد الموظف في الاستقرار النفسي والاجتماعي مما يرجع بالفائدة على النشاط وسير المؤسسة .

الشكل رقم 03 : توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية



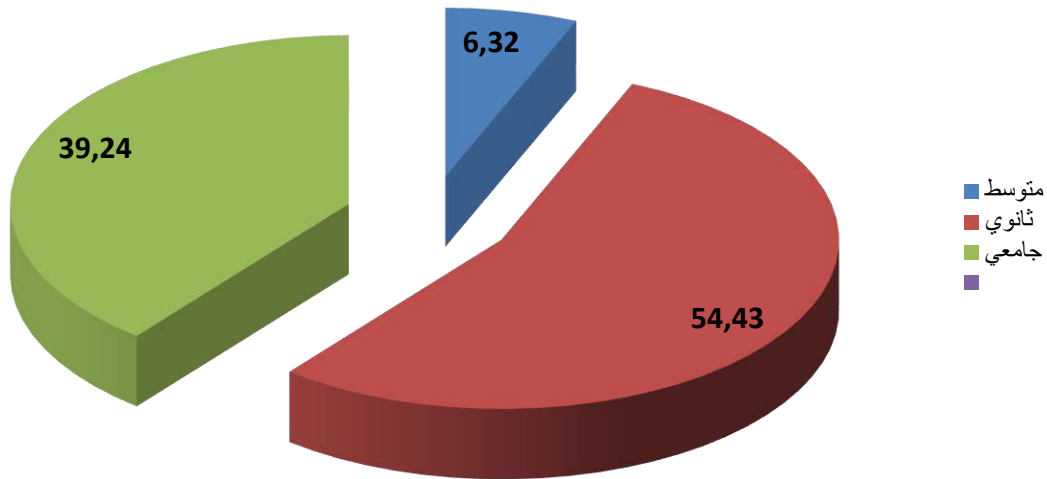
(د) متغير المستوى العلمي : يتوزع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 04 : توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
6.32 %	05	متوسط
54.43 %	43	ثانوي
39.24 %	31	جامعي
100 %	79	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي ، يمثلون ما نسبته (54.43%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، في حين المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي ، يمثلون ما نسبته (39.24 %) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، بينما المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط ، يمثلون ما نسبته (6.32%) من الحجم الاجمالي لمجتمع البحث ، أما المبحوثين ذو المستوى التعليمي الابتدائي منعدمون تماما ، ولهذا نجد أن أغلبية المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي ، وهذا ما يشكل دعامة حسنة في تطوير النشاط وتحسين المستوى داخل المؤسسة.

الشكل رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



2/1 المحور الثاني : عرض ومناقشة البيانات الخاصة بالرضا عن العدالة التوزيعية.

حيث سنقوم بعرض ومناقشة إجابات الباحثين على أسئلة محور الرضا عن العدالة التوزيعية.

الجدول رقم 05 : يوضح استجابات الباحثين حول توافق المنصب مع المؤهلات العلمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	81.01%
لا	15	18.98%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (81.01%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف منصبه يتوافق مع مؤهلاته العلمية ، وبينما ما نسبته (18.98%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف منصبه لا يتوافق مع مؤهلاته العلمية ، مما يعني أن غالبية الباحثين في المؤسسة محل الدراسة مناصبهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة كبيرة.

الجدول رقم 06 : يوضح استجابات الباحثين حول توافق الراتب مع المؤهلات العلمية في المؤسسة التي يعملون بها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	66	83.01%
لا	13	16.45%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (83.01%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف راتبه يتوافق مع المؤهلات العلمية في المؤسسة التي يعملون بها ، وبينما ما نسبته (16.45%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف راتبه لا يتوافق مع المؤهلات العلمية في المؤسسة التي يعملون بها ، مما يعني أن غالبية الباحثين في المؤسسة محل الدراسة يتلقون رواتب تتناسب وتتوافق مع مؤهلاتهم العلمية في المؤسسة التي يعمل بها بنسبة مرتفعة.

الجدول رقم 07 : يوضح استجابات المبحوثين حول يتناسب الراتب مع مؤهلاتهم مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
56.96%	45	نعم
43.03%	34	لا
100%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (56.96%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف راتبه يتناسب مع مؤهلاته مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى ، وبينما ما نسبته (43.03%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف راتبه لا يتناسب مع مؤهلاته مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى ، مما يعني أن أغلب الموظفين في المؤسسة يشعرون برضا تام عن الراتب الذي يتلقونه لعملهم برواتب الموظفين بنفس مؤهلاتهم في مؤسسة أخرى ، وهذا أيضا يساهم في جعل الموظف يستقر في عمله بالمؤسسة ولا يفكر بتغيير المؤسسة ، لأنه يدرك ويعلم بأن أغلب المؤسسات لها نفس نظام الرواتب والأجور من حيث المؤهلات.

الجدول رقم 08 : يوضح استجابات المبحوثين حول قيام الموظف بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وتم منحه تعويض.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
00%	00	نعم
100%	79	لا
00%	00	أحيانا
100%	79	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان كل المبحوثين ، أي ما نسبته (100%) أجابوا ب (لا) على أن الموظف لم يقيم بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وتم منحهم تعويض بينما لم يكن هناك من أجاب ب (نعم) أو (أحيانا) ، مما يعني ان المؤسسة تلتزم بأوقاتها الرسمية فقط وليست بحاجة لأوقات إضافية لنجاح سير ونشاط المؤسسة.

الجدول رقم 09 : يوضح استجابات الباحثين حول تناسب الراتب مع الجهد المقدم في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46.83%	37	نعم
25.31%	20	لا
27.84%	22	أحيانا
100%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (46.83%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف راتبه يتناسب مع الجهد الذي تقدمه في العمل ، وفي حين ما نسبته (27.84%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (أحيانا) على أن الموظف أحيانا ما يكون الراتب الذي يتلقاه يتناسب مع الجهد الذي تقدمه في العمل ، بينما ما نسبته (25.31%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف راتبه لا يتناسب مع الجهد الذي تقدمه في العمل ، مما يعني أن العدالة في توزيع الأجور والمهام بين الموظفين لا بأس بها ونسبة نوعا ما متوسطة.

الجدول رقم 10 : يوضح استجابات الباحثين حول توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
77.21%	61	نعم
08.86%	07	لا
13.92%	11	أحيانا
100%	79	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته (77.21%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ، في حين ما نسبته (13.92%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (أحيانا) على أن توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ، بينما ما نسبته (08.86%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ، مما يعني أن توزيع الأدوار والمهام بين الموظفين مقبول عند الغالبية منهم ، وهذا ما يظهر في عدالة التوزيع ، وهذا ما ينتج عنه رضا للموظفين عن العمل.

الجدول رقم 11 : يوضح استجابات الباحثين حول تلقي مكافأة في المؤسسة بعدالة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
32.91 %	26	نعم
25.31 %	20	لا
41.77 %	33	أحيانا
100 %	79	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته (41.77 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (أحيانا) على أن الموظف أحيانا ما سبق له وأن تلقى مكافأة في المؤسسة بعدالة ، في حين ما نسبته (32.91 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف سبق له وأن تلقى مكافأة في المؤسسة بعدالة ، بينما ما نسبته (25.31 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف لم يسبق له وأن تلقى مكافأة في المؤسسة بعدالة ، مما يعني أن الموظفين سبق لهم وأن تحصلوا على مكافآت بين الموظفين بنسبة حسنة ، وهذه النتيجة تعني الادراك الجيد لمفهوم العدالة التوزيعية ومنها توزيع المكافأة بعدالة و الحرص عليه من طرف إدارة المؤسسة.

الجدول رقم 12 : يوضح استجابات الباحثين حول تلقي الحصول على ترقية وفق معايير عادلة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
39.24 %	31	نعم
58.22 %	46	لا
02.53 %	02	أحيانا
100 %	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (58.22 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (لا) على أن الموظف لم يسبق له وأن تحصل على ترقية وفق معايير عادلة ، في حين ما نسبته (39.24 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أجابوا ب (نعم) على أن الموظف سبق له وأن تحصل على ترقية وفق معايير عادلة ، بينما ما نسبته (02.53 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة كانت إجاباتهم ب (أحيانا) ما سبق له وأن تحصل على ترقية وفق معايير عادلة ، مما يعني عدم عدالة سلم الترقية في المؤسسة بين كل الموظفين وتمت على أساس المحسوبية والمحابة وخدمة المصالح الشخصية.

بعد عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية للمحور الثاني الخاص بالرضا عن العدالة التوزيعية ، وبما أن مجال وبعد عدالة التوزيع يتعلق بقدر الرواتب والمكافآت والعوائد المالية التي يتحصل عليها الموظف ، فإن أغلب إجابات الباحثين كانت جيدة إلى

حد كبير على نظام الرواتب والأجور ، وكان هناك رضا بعدالة توزيع الأجور في المؤسسة ، حيث اتضح لنا أيضا بأنه يوجد عدالة في توزيع المهام والأدوار ونظام المكافآت ، وهذا ما لا نلاحظه في إجابات المبحوثين من خلال الجداول السابقة لهذا المحور ، بينما نجد أن سلم الترقية في المؤسسة تسوده اللامعالية .

ولهذا نستنتج مما سبق ذكره ، أنه ما إذا تم مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق عدالة التوزيع ، فإنها ستسهم في رفع من مستوى رضا الموظفين بالمؤسسة ، وهذا ما يؤكدته كامل محمد الغربي في المدخل النظري لمدرسة العلاقات الانسانية ، حيث رأى أن أهداف العلاقات الانسانية تتحدد في إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية¹.

3/1 المحور الثالث : عرض ومناقشة البيانات الخاصة بالرضا عن العدالة الإجرائية.

الجدول رقم 13 : يوضح استجابات المبحوثين حول الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص بعملهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق المراسلات	02	02.53 %
عن طريق الاجتماعات	09	11.39 %
عن طريق الهاتف	05	06.32 %
عن طريق الحوار المباشر	23	29.11 %
لا يتم إشراكي في ذلك	40	50.63 %
المجموع	79	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول ان ما نسبته (50.63 %) أي أعلى نسبة من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة كانت إجابتهم بأنهم لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، في حين نجد ما نسبته (29.11%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة كانت إجابتهم بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، تتم عن طريق الحوار المباشر ، وبينما ما نسبته (11.39 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة ، أجابوا على أن اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، تم عن طريق الاجتماعات ، اما ما نسبته (06.32 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة ، فأجابوا على أن اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، تتم عن طريق الهاتف ، وفي الأخير نجد أن ما نسبته (02.53 %) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة ، كانت إجابتهم أن اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، كانت عن طريق المراسلات ، مما يعني أن أغلب المبحوثين لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، واقتصرت المشاركة في عملية صنع القرارات التي تخص عملهم ، عن طريق الحوار المباشر عند البعض منهم فقط ، بينما كانت نسبة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم منخفضة عن طريق الاجتماعات والهاتف والمراسلات .

¹ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ص 52.

فهنا يمكن القول أن عدم اشتراك الموظفين في صنع القرارات الخاصة بمهامهم ، يمكن يولد لديهم شعور بأهم أداة من أدوات التسيير فقط وليس عضو فعال في المؤسسة ، مما يؤدي إلى عدم الرضا وإلى غياب الثقة في المؤسسة وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل.

الجدول رقم 14 : يوضح استجابات الباحثين حول ما إذا كانت القرارات تتخذ بكل حرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	20.25%
لا	56	70.88%
أحيانا	07	08.86%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (70.88%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة تؤكد عدم إعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وهذا ما يمكن أن يكون سببا وراء عدم نجاعة هذه القرارات بحيث لم يتم إعطاء الحرية للموظف المنفذ الأدرى بالمشاكل العالقة ، واقتصرت الحرية في اتخاذ القرارات على فئة قليلة في الهرم التنظيمي ، وهذا ما يتضح لنا من خلال الجدول ، في حين ما نسبته (20.25%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة يؤكدون أن لهم كامل الحرية والصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بدون تقييد ، وبينما نجد ما نسبته (08.86%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة كانت إجاباتهم على أنه في بعض الأحيان ما يتم إعطاء الموظف الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ، وهذا ما يمثل نسبة ضعيفة ، حيث يعود السبب في الغالب مما برره أغلبية الباحثين إلى الأقدمية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من فترة طويلة في العمل التي جعلتهم قادرين على إثبات وجهات نظرهم ، فيما يخص اتخاذ وصنع القرارات الصعبة والحاسمة مما يعني عدم عدالة سلم الترقية في المؤسسة بين كل الموظفين وتمت على أساس المحسوبية والمحابة وخدمة المصالح الشخصية.

وهنا يمكن القول أن إعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بعملهم يبقى أمرا نسبيا يتعلق في أول المقام بمحتوى القرار في حد ذاته.

الجدول رقم 15 : يوضح استجابات الباحثين حول ما إذا كانت القرارات تتخذ بعد جمع بيانات كافية لذلك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	32.91%
لا	36	45.56%
أحيانا	17	21.51%
المجموع	79	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (45.56%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة أكدوا أن القرارات لم تتخذ بعد جمع بيانات كافية ، فحسبهم هي لا تخضع لدراسة تنظيمية كافية من قبل متخذيها ، وإنما يتم اصدارها بطرق اعتباطية وارتجالية ، فهي أغلب الأحيان غير مجدية يغلب عليها طابع الأوامر لا ترتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين ، ونسبة أقل نجد ما نسبته (32.91%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة يرون أن القرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة هي قرارات جاءت بعد جمع بيانات كافية وهي قرارات مجدية حلت عدة مشاكل تنظيمية إدارية مختلفة ، كما يمكن القول أن هذه الفئة من الموظفين من المقربين من أصحاب القرار ، بحيث يتم استشاراتهم ، وبينما ما نسبته (21.51%) من الحجم الاجمالي لمفردات الدراسة يعني بنسبة منخفضة ، يرون أن القرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة هي قرارات أحيانا ما تكون بعد جمع البيانات لعامل الأقدمية والخبرة التي تجعلهم يقومون بجمع البيانات الكافية قبل إصدار أي قرار.

مما سبق ذكره يمكن القول أن قرارات المتعلقة بمهام الموظفين في غالبيتها لا تتخذ بعد جمع البيانات الكافية ، وهي قرارات ارتجالية عشوائية لا مدروسة من طرف أصحاب القرار.

الجدول رقم 16 : يوضح استجابات الباحثين حول تطبيق التعليمات بنفس معاملة الزملاء.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
21.51%	17	نعم
49.36%	39	لا
29.11%	23	أحيانا
100%	79	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (49.36%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة يرون على أن التعليمات لا تطبق بنفس معاملة الزملاء ، في حين ما نسبته (29.11%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة كانت اجابتهم بأحيانا ما تكون التعليمات مطبقة بنفس معاملة الزملاء ، بينما ما نسبته (21.51%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن التعليمات تطبق بنفس معاملة الزملاء ، وهذا ما يعني أن المشرفين في المؤسسة غالبا ما يطبقون التعليمات بطريقة غير عادلة ومنتحيزة وغير موضوعية ، وهذا ما أثبتته إجابات مبحوثي الدراسة ، ويعود السبب إلى التحيز، والتمييز العنصري والمحسوبية والمحاباة ، مما يمنح للموظفين الشعور بعدم الرضا ، وبالتالي غياب عدالة الإجراءات.

الجدول رقم 17 : يوضح استجابات الباحثين حول طلب إنجاز الأعمال بنفس طريقة عمل الزملاء دون استثناء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	20.25%
لا	37	46.23%
أحيانا	26	32.91%
المجموع	79	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (46.83%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة يرون على أن الأعمال لا تطبق بطريقة عادلة دون استثناء ، في حين ما نسبته (32.91%) من الحجم الكلي لمفردات كانت اجابتهم بأحيانا ما يطبق بنفس طريقة المعاملة بين الزملاء دون استثناء ، بينما نجد ما نسبته (20.25%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، ويؤكدون على أن إنجاز الأعمال مطبق بطريقة عادلة بين الزملاء دون استثناء ، وهذا ما يعني أن إدارة المؤسسة غالبا ما تطبق إنجاز الأعمال على الموظفين كلا حسب آدائهم ، مما يمنحهم بعدم الشعور بالرضا ، وعلى ذلك فإن المشرف لن يستطيع كسب رضا مرؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهدافه ، إلا إذا توفرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء.

الجدول رقم 18 : يوضح استجابات الباحثين حول الرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	22.78%
لا	41	51.89%
أحيانا	20	25.31%
المجموع	79	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (51.89%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، أجابوا بعدم الرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة ، في حين ما نسبته (25.31%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك رضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة ، بينما نجد ما نسبته (22.78%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون بالرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة ، وهذا ما يعني أن نمط الرضا على نمط الإشراف السائد في المؤسسة غير مبني على خطة مرسومة وأساس تنظيمي مدروس ، مما أدى إلى التقليل من سير نشاط المؤسسة وعدم الشعور بالرضا ، فالإشراف يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطوير العمل وضمان النجاح في تحقيق الأهداف وصولا إلى مخرجات جيدة ، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف من أدوار ، وإن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تنعكس في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم .

الجدول رقم 19 : يوضح استجابات الباحثين حول ما إذا كان المشرف المباشر يتيح فرصة مناقشة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	48.10 %
لا	25	31.64 %
أحيانا	16	20.25 %
المجموع	79	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (48.10 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن المشرف المباشر يتيح فرصة مناقشة العمل ، في حين نجد ما نسبته (31.64 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون أن المشرف المباشر لا يتيح فرصة مناقشة العمل ، بينما نجد ما نسبته (20.25 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، كانت إجاباتهم على أنه أحيانا ما يتيح المشرف المباشر فرصة مناقشة العمل ، وهذا ما يفسر بأن غالبا ما يتيحون فرصة لمناقشة العمل مع الموظفين و يوضحون محتوى المهام والتعليمات للموظفين ويزودونهم بتفاصيل و شروحات الأعمال التي يقومون بها من أجل السير الحسن للعمل ، مما يترك انطباع جيد لدى الموظف وشعوره بالرضا في العمل.

الجدول رقم 20 : يوضح استجابات الباحثين تدخل المسؤول المباشر في العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	34.17 %
لا	18	22.78 %
أحيانا	34	43.03 %
المجموع	79	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (43.03 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، كانت إجاباتهم على أنهم أحيانا ما يتدخل المسؤول المباشر في عملهم ، اما ما نسبته (34.17 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن مسؤولهم المباشر يتدخل في عملهم بصفة دائمة ، بينما ما نسبته (22.78 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون بأن مسؤولهم المباشر لا يتدخل في عملهم بصفة دائمة ، مما يعني أن عملية التدخل والرقابة تشمل اغلب الموظفين لكن بدرجات متفاوتة ، فطبيعة العمل الذي يقوم به العون الإداري ليس مثل العمل الذي يقوم به رئيس المكتب أو مساعده وليس مثل العمل الذي يقوم به رئيس المصلحة وغيرها... الخ ، حيث أن أغلبهم يستدعي التدخل من أجل تفادي وقوع في الأخطاء او التعرض للعقلة في عملية سير نشاط المؤسسة.

كما نجد من أجابوا بعدم التدخل المسؤول المباشر في أعمالهم بصفة دائمة ، وهذا ما يدل على ثقة المسؤولين والمشرفين المباشرين في بعض الموظفين ذو الكفاءة وتحكمها في التسيير الحسن للمؤسسة ، بالإضافة إلى ان طبيعة العمل لا تستدعي تدخل أو رقابة ، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول إلى أن غياب تدخل المسؤول المباشر في موظفيه يتعلق بالخبرة والأقدمية التي اكتسبها الموظف بالمؤسسة ، ما يجعله كفاء لتفادي الأخطاء.

*بعد عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية للمحور الثالث بالرضا عن العدالة الإجرائية ، وبما أن مجال وبعد عدالة الإجراءات يتعلق بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، فإن أغلب إجابات المبحوثين كانت متوسطة إلى ضعيفة على السياسات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وكان هناك عدم رضا من طرف الموظفين وغياب الثقة في المؤسسة على الإجراءات والعمليات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد والموظفين ، وهذا ما لاحظناه في الجداول (13) (14) (15) ، ونجد أيضا أن المشرفين في المؤسسة لا يقومون بتطبيق التعليمات بطريقة عادلة ونمط اشرافهم غير مرضي لدى المرؤوسين بسبب الخطط العشوائية اللامدرسة ، وهذا ما بينته الجداول رقم (16) (18) ، بينما نجد أن المشرفين غالبا ما يتيحون فرصة مناقشة العمل مع الموظفين ويقوم بتزويدهم بالشروحات والتفاصيل اللازمة التي تخص الأعمال المنسوبة إليهم وهذا من أجل سير المؤسسة في أحسن الظروف ، وهذا ما نلاحظه في الجدول (19) ، ونستنتج مما سبق ذكره أن عدالة الإجراءات مطبقة بنسبة قليلة ومنخفضة ، وبالتالي غياب عدالة الإجراءات ، مما نتج عنه عدم الرضا من نمط الإشراف السائد في المؤسسة ، ونجد هذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء به المدخل النظري لمدرسة العلاقات الإنسانية ، أن مفهوم المشاركة في الإدارة تعني الإشتراك الجسمي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات من بينها وضع القرارات التي تم المنظمة ، أي أن مشاركة تتطلب من الفرد العامل إندماج عقلي ونفسي وجسمي بالمؤسسة مكان العمل ، وبهذا إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي وتعامل إنساني يرتقي بكرامة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية¹.

4/1 المحور الرابع : عرض ومناقشة البيانات الخاصة بالرضا عن العدالة التعاملية .

حيث سنقوم بعرض ومناقشة إجابات المبحوثين على أسئلة محور الرضا عن العدالة التعاملية.

الجدول رقم 21 : يوضح استجابات المبحوثين حول معاملة المشرف المباشر مع موظفه أثناء ارتكابه لأي خطأ في

العمل مثله مثل زملاءه .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
51.89 %	41	نعم
16.45 %	13	لا
31.64 %	25	أحيانا
100 %	79	المجموع

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 129.

يتبين لنا من خلال الجدول ان ما نسبته (51.89%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن المشرف المباشر يعامل موظفيه أثناء ارتكابهم لأي خطأ بطريقة عادلة بين كل الزملاء ، في حين نجد ما نسبته (31.64%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، كانت اجاباتهم بأن أحيانا ما تكون معاملة المشرف المباشر لموظفيه بعدالة بين كل الزملاء في العمل أثناء ارتكابهم لأي خطأ عند تأدية مهامهم ، بينما نجد ما نسبته (16.45%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون بأن المشرف المباشر لا يعامل موظفيه أثناء ارتكابهم لأي خطأ في عملهم ، وهذا ما تؤكد معطيات الجدول رقم (21) ، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة أو نوع الخطأ المرتكب ، إذا كان الخطأ المرتكب بسيط سوف يعامل الموظف بنفس معاملة زملائه ، أما إذا كان الخطأ يؤدي إلى مشاكل سوف يتم فرض عقوبات على المرتكب.

ومنه نستنتج تطبيق العدالة في المعاملة يحد من السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية التي تحدث داخل مجال العمل ، مما ينعكس على الموظفين بالزيادة في الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار وعدم ترك العمل .

الجدول رقم 22 : يوضح استجابات الباحثين حول مراعاة المشرف المباشر للعدالة في تعامله مع الزملاء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	% 34.17
لا	29	% 36.70
أحيانا	23	% 29.11
المجموع	79	%100

نلاحظ لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (36.70%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون أن المشرف لا يراعي العدالة في تعامله مع الزملاء، في حين نجد ما نسبته (34.17%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن المشرف المباشر يراعي ويطبق العدالة في تعامله مع الزملاء ، بينما ما نسبته (29.11%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، كانت إجابتهم على أن المشرف المباشر أحيانا ما يراعي العدالة في تعامله مع الزملاء ، حيث نجد أن النسب متباينة فيما بينها ، فهنا يمكن القول بأن المشرفين غالبا ما يراعون العدالة في تعاملهم مع الزملاء والتعامل والتفاعل في مجال العمل ، إن إحساس الموظفين بالعدالة التعاملية مرتبط بمجموعة من العوامل ، يبرز في مقدمتها أسلوب المشرف في التعامل معهم بموضوعية واحترام ، ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء ، كل هذا ينعكس بإشاعة الاستقرار الوظيفي والزيادة في رضاهم بالعمل.

الجدول رقم 23 : يوضح استجابات الباحثين حول معاملة المشرف المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع

الزملاء .

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
43.03 %	34	نعم
24.05 %	19	لا
32.91 %	26	أحيانا
100%	79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (43.03%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أكدوا على أن المشرف المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء ، في حين نجد ما نسبته (32.91 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، كانت اجاباتهم بأن المشرف أحيانا ما يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء ، بينما ما نسبته (24.05 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، يرون على أن المشرف لا يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء مع زملاء العمل ، ويعود السبب إلى عدم توفر فرص اتصال فعالة ومستمرة مع جميع الموظفين سواء في استقبال آرائهم ومقترحاتهم أو تزويدهم بمعلومات خاصة بالوظيفة أو المؤسسة بحد ذاتها.

الجدول رقم 24 : يوضح استجابات الباحثين حول تكفل المشرف المباشر بانشغالات الموظف يمثل زملاءه.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
36.70 %	29	نعم
49.36 %	39	لا
13.92 %	11	أحيانا
100%	79	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (49.36%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، يرون بأن المشرف لا يتكفل بانشغالاتهم يمثل زملاءهم في العمل ، في حين نجد ما نسبته (36.70 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أكدوا بتكفل المشرف بانشغالاتهم يمثل زملاءهم ، بينما ما نسبته (13.92 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أجابوا بأن المشرف أحيانا ما يتكفل بانشغالاتهم يمثل زملاءهم ، فهذه النتائج تدل على أن المشرفين غالبا ما يتكفلون باهتماماتهم وانشغالات جميع الموظفين دون مراعاة العدالة في ذلك ، هذا ما يحسس الموظفين بعدم الرضا عن عملهم.

الجدول رقم 25 : يوضح استجابات الباحثين حول الشعور بأن كان جزء من الجماعة التي يعمل بها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	60.75 %
لا	19	24.05 %
أحيانا	12	15.18 %
المجموع	79	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (60.75%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أكدوا بأنهم يشعرون بانتمائهم للجماعة التي يعملون بها ، في حين نجد ما نسبته (24.05 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أجابوا بعدم شعورهم بأنهم جزء من الجماعة التي يعملون بها ، بينما ما نسبته (15.18 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، يرون أحيانا ما يشعرون بأنهم جزء من الجماعة التي يعملون بها ، فمن هنا يمكن القول بكون جماعة العمل تتمثل في مجموعة من الافراد في علاقة مستمرة ببعضهم ، يهدفون لتحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها ، مما يدعم بناء علاقات متفاعلة ومتماسكة ، فشعور الموظف بأنه جزء من جماعة العمل مما يسهم في خلق جو من التآلف والمحبة والتعاون وعدم العزلة ، وبالتالي تصبح جماعة العمل بمثابة أسرة متعاونة ، ويزيد من رضاهم من عملهم ، أما ضعف الشعور بعدم الانتماء للجماعة يولد التفكك والعزلة وانعدام روح التواصل والتعاون.

الجدول رقم 26 : يوضح استجابات الباحثين حول شرح المشرف للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم

بنفس الشرح معك .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	62.02 %
لا	21	26.58 %
أحيانا	09	11.39 %
المجموع	79	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول ان ما نسبته (62.02%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، يؤكدون على أن المشرف المباشر يشرح للموظفين كل المواضيع المتعلقة بمجال العمل بنفس الشرح ، في حين نجد ما نسبته (26.58 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، بأن المشرف المباشر لا يشرح للموظفين كل المواضيع المتعلقة بمجال العمل بنفس الشرح ، بينما ما نسبته (11.39 %) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة كانت اجاباتهم بأنه أحيانا ما يشرح للموظفين كل المواضيع المتعلقة بمجال العمل بنفس

الشرح ، فستنتج مما سبق ذكره بأن المشرفين غالبا ما يشرحون للعاملين المواضيع والأوامر التي تهم مجال العمل ، فالشرح يسهم للموظف ما يريد ألي يعمل ، فهذا يسهل عليه طريقة إنجاز الأعمال بأكمل وجه.

الجدول رقم 27 : يوضح استجابات المبحوثين حول مناقشة المشرف بصراحة التعليمات الصادرة مع الموظف وزملاءه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	37.97 %
لا	37	46.83 %
أحيانا	12	15.18 %
المجموع	79	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (37.97%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون بأن المشرف يناقش بصراحة التعليمات الصادرة ، وهذا دليل على اعتماد أسلوب الصراحة في التعامل وحرية التفكير في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة بعدالة مع زملاء العمل ، في حين نجد ما نسبته (46.83 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة جاءت اجاباتهم على ان المشرف لا يناقش بصراحة التعليمات الصادرة بنفس التعامل مع الزملاء ، بينما نجد ما نسبته (15.18 %) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة أجابوا بأن المشرف أحيانا ما يناقش التعليمات الصادرة بين زملاء العمل ، وهذا ما يدل على أن المشرفين المباشرين يقومون بمناقشة بصراحة التعليمات الصادرة بعدالة مع زملاء العمل ، وهذا نظرا لعدم تبادل الآراء في مجال العمل ، مما يولد إحساس بعدم الرضا ، مما يساهم في غياب عدالة التعاملات ، أما إذا كان المشرف يناقش التعليمات والأوامر بعدالة وبكل حرية ووضوح ، هذا ما ينعكس بزيادة رضا الموظفين عن علاقتهم برئيسهم ، وبالتالي يزداد رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم 28 : يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت العلاقة مع زملاء العمل قائمة على أساس الاحترام

المتبادل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	89.87 %
لا	02	02.53 %
أحيانا	06	07.59 %
المجموع	79	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (89.87%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يؤكدون بأن العلاقة مع زملاء العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل ، في حين نجد ما نسبته (02.53%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة ، يرون بأن العلاقة مع زملاء العمل لا تقوم على أساس الاحترام المتبادل ، بينما ما نسبته (07.59%) من الحجم الكلي لمفردات الدراسة فجاءت اجاباتهم على أنه أحيانا ما تكون العلاقة مع زملاء العمل مبنية على أساس الاحترام المتبادل ، وهذا ما يفسر بأن العلاقة التي تقوم على أساس الاحترام المتبادل يسودها الود والتقدير والتعاون والتواصل ، مما يولد لدى الموظفين الشعور بالرضا والعدالة في المعاملة بين زملاء العمل والثقة التنظيمية وروح المبادرة نتيجة العمل مع بعضهم البعض لفترات طويلة من الزمن في العمل ، فلاحترام عامل مهم وأساسي في حياة الموظف داخل المؤسسة سواء بين المرؤوسين والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم ، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء.

الجدول رقم 29 : يوضح استجابات الباحثين حول تعامل المشرف المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بين الموظف وزملاءه في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	41.77%
لا	25	31.64%
أحيانا	21	26.58%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته (41.77%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، أكدوا بأن المشرف يتعامل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بين زملاء العمل ، في حين نجد ما نسبته (31.64%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، يرون بأن المشرف لا يتعامل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بين زملاء العمل ، بينما ما نسبته (26.58%) من الحجم الإجمالي لمفردات الدراسة ، كانت اجاباتهم على أنه أحيانا ما يتعامل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بين زملاء العمل ، وهذا يعني أن المشرف غالبا ما يتعامل بعدالة في حل الصراع دليل على غياب المعاملة في التعامل والتواصل ونقص ثقة المشرفين بالموظفين ، هذا ما يؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل.

* بعد عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية للمحور الرابع الخاص بالرضا عن العدالة التعاملية ، وبما أن مجال وبعد عدالة التعاملات يتعلق بمدى إدراك الموظف لعدالة المعاملة التي يحظى بها عن تطبيق بعض الاجراءات الرسمية في المنظمة ، ويتعلق بجودة المعاملة الموضوعية والتجرد وبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام والمناقشة¹، فإن أغلب إجابات الباحثين كانت جيدة بنسبة مرتفعة حول اهتمام المشرفين بانشغالهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ، والتعامل مع كل زملاء العمل بعدالة ومنح تكافؤ الفرص

¹ محمد الطعمنة ، أحلام رجب الشاوي ، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية 2001 ، ص 08.

بين الموظفين من حيث التواصل ومناقشة التعليمات والقرارات الصادرة ، ومن حيث تزويدهم بالشروحات اللازمة الخاصة بمهامهم دون تمييز ومحابة بين الموظف وآخر ، ولاحظنا شعور الموظف بأنه جزء من جماعة العمل التي يعمل بها ، وهذا ما بينته الجداول الخاصة بالمحور الرابع ، ومنه نستنتج تطبيق عدالة التعاملات ، حيث أن وجود العدالة في التعامل والاتصال في المؤسسة جد مهم ، مما يسهم في زيادة التعاون وتكوين علاقات متينة ومترابطة بين الموظفين ، فهذا ما يجعلهم يشعرون بروح التواصل والرضا تجاه العمل ، وهذا ما يؤكد المدخل النظري لمدرسة العلاقات الانسانية ، يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق ، ويجب خلق مناخ إيجابي ، وبيئة عمل محفزة ، وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل ، وإن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانتساب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام¹ ، ووضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين فيس الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم² .

2- تحليل النتائج في ضوء التساؤلات الدراسة :

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعة ، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع الوصول للإجابة على التساؤلات الفرعية والتساؤل الرئيسي المطروحة في إشكالية الدراسة.

1-2 بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول : والذي مفاده هو ، كيف تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة ؟ ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

- بالنسبة للجدول رقم (05) فقد تبين أن نسبة (81.01%) من الباحثين محل الدراسة يؤكدون أن منصبهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية.
- بالنسبة للجدول رقم (06) فقد تبين أن نسبة (83.54%) من الباحثين محل الدراسة يؤكدون أن رواتبهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية في المؤسسة التي يعملون بها.
- بالنسبة للجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة (56.964%) من الباحثين محل الدراسة يؤكدون أن رواتبهم تتناسب مع مؤهلاتهم مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى.
- بالنسبة للجدول رقم (08) فقد تبين أن نسبة (100%) من الباحثين محل الدراسة يرون أن المؤسسة تلتزم بأوقاتها الرسمية فقط ، ولا تمنح للعمال الموظفين أوقات عمل إضافية خارج الوقت الرسمي وعدم منح تعويضات لذلك.
- بالنسبة للجدول رقم (09) فقد تبين أن نسبة (46.83%) من الباحثين محل الدراسة يؤكدون أن رواتبهم تتناسب مع الجهد المقدم في العمل.
- بالنسبة للجدول رقم (10) فقد تبين أن نسبة (77.21%) من الباحثين محل الدراسة يؤكدون أن توزيع المهام عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية.

¹ أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك ، مرجع سابق ، ص 96.

² فاروق عبده فيله ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 104.

- بالنسبة للجدول رقم (11) فقد تبين أن نسبة (41.77%) من المبحوثين محل الدراسة أجابوا بأحيانا على أنهم سبق لهم وأن تحصلوا على مكافأة بعدالة ، ونسبة . (32.91%) من المبحوثين يؤكدون على تلقيهم مكافأة بعدالة ، مما نستنتج تطبيق العدالة في توزيع المكافآت بين الموظفين على الأعمال التي يقومون بها.
 - بالنسبة للجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة (58.22%) من المبحوثين محل الدراسة يرون عدم عدالة سلم الترقية في المؤسسة بين الموظفين وتمت على أساس المحسوبية والمحاباة وخدمة المصالح الشخصية.
- أثبتت نتائج الدراسة للمحور الثاني الخاص بالرضا عن العدالة التوزيعية أن العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة تظهر إذا تم مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق العدالة التوزيعية ، وهذا بالتوزيع العادل في المهام والأدوار ونظام المكافآت ، وذلك بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي ، وإذا حصل العكس فيعني ذلك تجاوز قاعدة المساواة أو التكافؤ في المكافأة ، ومنح المكافآت دون تمييز لاعتبار النوع والعرق والدين وغيرها ، فالجميع لا بد وأن يحصل على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية¹ ، وهذا ما اتضح لنا في النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة بظهور وتطبيق عدالة التوزيع في الأجر والمكافأة بالمؤسسة ، مما ساهم في رفع مستوى رضا الموظفين في العمل.

2-2 بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني : والذي مفاده هو ، هل تساهم عدالة الاجراءات في تحقيقها لنمط الاشراف في المؤسسة ؟ ومن خلال النتائج السابقة تبين مايلي :

- بالنسبة للجدول رقم (13) فقد تبين أن نسبة (50.63%) من المبحوثين محل الدراسة لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص بعملهم ، وهذا ما يشعروهم بأنهم مجرد أداة لتنفيذ الاعمال والأوامر فقط وليس عضو مهم في عملية صنع القرارات وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا بالعمل في المؤسسة ، وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل.
- بالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة (70.88%) من المبحوثين محل الدراسة يرون عدم إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ويعود السبب في ذلك إلى نقص الأقدمية والخبرة والمؤهلات المكتسبة ، فهي من تترك الموظفين يتخذون القرارات الخاصة بمهامهم بكل حرية ، وهذا راجع بالطبع للخبرة المهنية المكتسبة من سنوات العمل الطويلة في المؤسسة التي تجعلهم قادرين على اثبات وجهة نظرهم التي تخص صنع القرارات الحاسمة والصعبة.
- بالنسبة للجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة (45.56%) من المبحوثين محل الدراسة يرون أن القرارات لم تتخذ بعد جمع بيانات كافية ، ولا تخضع لدراسة تنظيمية كافية من قبل متخذيها ، وإنما يتم اصدارها بطرق ارتجالية عشوائية غير مجدية في الغالب ويغلب عليها طابع الأوامر ولا ترتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين من طرف أصحاب القرار.
- بالنسبة للجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة (49.36%) من المبحوثين محل الدراسة يرون أن التعليمات لا تطبق بنفس معاملة الزملاء ، وأن المشرفين غالبا ما يطبقون التعليمات بطريقة غير عادلة ومنتحيزة وغير موضوعية ، وسببه التحيز والتمييز العنصري والمحسوبية والمحاباة وهذا ما يولد لدى الموظفين الشعور بعدم الرضا في العمل بالمؤسسة.

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة) ، كلية التجارة ، ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 ، ص 21.

- بالنسبة للجدول رقم (17) فقد تبين أن نسبة (46.83%) من المبحوثين محل الدراسة يرون أن إنجاز الأعمال لا تطبق بطريقة عادلة دون استثناء ، وهذا ما يعني أن إدارة المؤسسة غالبا ما تطبق إنجاز الأعمال على الموظفين كلا حسب مهامهم وقدراته بصورة عادلة ، وهذا بالمقابل ينعكس على أدائهم وبمنحهم بعدم الشعور بالرضا ، وبذلك فإن المشرف لا يستطيع كسب رضا مؤوسيه والحصول على التزامهم اتجاه أهداف ، إلا إذا توفرت لديهم القناعة بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء .
- بالنسبة للجدول رقم (18) فقد تبين أن نسبة (51.89%) من المبحوثين محل الدراسة يرون عدم الرضا على نمط الاشراف السائد في المؤسسة ، وأنه غير مبني على خطة مرسومة وأساس تنظيمي مدروس مما أدى إلى التقليل من سير نشاط المؤسسة وعدم الشعور بالرضا ، فالإشراف ركيزة أساسية في تطوير العمل وضمان نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف وصولا إلى مخرجات جيدة ، وإن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تنعكس في درجة رضاه عن الوظيفة .
- بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة (48.10%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون على أن المشرفين يتيحون فرصة مناقشة العمل مع الموظفين ، ويوضحون محتوى المهام التعليمات للموظفين ويزودونهم بتفاصيل وشروحات الأعمال التي يقومون بها من أجل السير الحسن للعمل ، مما يترك انطباع جيد لدى الموظف وشعوره بالرضا في العمل .
- بالنسبة للجدول رقم (20) فقد تبين أن نسبة (43.03%) من المبحوثين محل الدراسة أجابوا بأن المسؤول المباشر أحيانا ما يتدخل في عملهم ، أي أن تدخل المسؤول المباشر من عدمه في موظفيه يتعلق بالخبرة والأقدمية التي اكتسبها الموظف بالمؤسسة ، ما يجعله كفاء لتفادي الأخطاء.

*أثبتت نتائج الدراسة للمحور الثالث الخاص بالرضا عن العدالة الإجرائية ، أن عدالة الإجراءات تساهم في تحقيقها لنمط الإشراف بالمؤسسة، إذا ما تم مراعاة العدالة في تطبيق عدالة الاجراءات ، وهذا بمشاركة الإدارة لموظفيها في اتخاذ وضع القرارات الخاصة بمهامهم وإعطائهم نوع من الحرية في بعض القرارات وتحمل المسؤوليات في بعض المهام وإصدار القرارات مدروسة من طرف أصحاب القرار ، وحسن المعاملة والاحترام بين كل الموظفين من حيث إعطاء الأوامر والتعليمات وإنجاز الأعمال ومناقشتها ، وبهذا تساعد على توفير عمل إيجابي ، ويصح هناك نمط إشراف جيد بالمؤسسة مما يولد الشعور بالرضا عن العمل ، لكن ما تم استنتاجه من النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة الذكر عكس ذلك ، وغياب عدالة الاجراءات ، مما نتج عنه عدم رضا على نمط الاشراف السائد في المؤسسة ، وبهذا نستطيع القول أنه عند تطبيق العدالة في الاجراءات تساهم في تحقيق نمط اشراف يرضي كل الموظفين العاملين في المؤسسة.

3-2 بالنسبة التساؤل الفرعي الثالث : والذي مفاده هو كيف تطور عدالة التعاملات العلاقة بين جماعات العمل ؟ ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

- بالنسبة للجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة (51.89%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أن المشرف يعامل موظفيه بعدالة أثناء ارتكابهم لأي خطأ في عملهم ، وهذا يعود لطبيعة أو نوع الخطأ المرتكب ، إذا كان خطأ بسيط سوف يعامل الموظف بنفس معاملة زملائه ، وإذا كان الخطأ كبير سوف يتم فرض عقوبات على المرتكب .
- بالنسبة للجدول رقم (22) فقد تبين أن النسب متباينة فيما بينها والمشرفين غالبا ما يراعون العدالة في تعاملهم مع الزملاء والتعامل والتفاعل في مجال العمل.
- بالنسبة للجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة (43.03%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أن المشرف يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع زملاء العمل ، وهذا لعدم توفر فرص اتصال فعالة ومستمرة مع جميع الموظفين سواء في استقبال آرائهم ومقترحاتهم أو تزويدهم بمعلومات خاصة بالوظيفة أو المؤسسة بحد ذاتها.
- بالنسبة للجدول رقم (24) فقد تبين أن نسبة (49.36%) من المبحوثين محل الدراسة يرون أن المشرفين يتكفلون باهتماماتهم وانشغالاتهم جميع الموظفين دون مراعاة العدالة في ذلك ، وهذا ما يولد الشعور بعدم الرضا عن عملهم.
- بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة (60.75%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أنهم يشعرون بانتمائهم للجماعة التي يعملون بها ، فشعور الموظف أنه بجزء من جماعة العمل يسهم في خلق جو من التآلف والمحبة والتعاون وعدم العزلة ، وبهذا تصبح جماعة العمل بمثابة أسرة متعاونة ، ويرفع من رضاهم عن عملهم.
- بالنسبة للجدول رقم (26) فقد تبين أن نسبة (62.02%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أن المشرفين يرشحون للموظفين المواضيع والأوامر التي تم مجال العمل ، فالشرح يسهم للموظف ما يريد أن يعمل ، ويسهل عليه طريقة إنجاز الأعمال بأكمل وجه.
- بالنسبة للجدول رقم (27) فقد تبين أن نسبة (46.83%) من المبحوثين محل الدراسة يرون أن المشرفين لا يناقشون بصراحة التعليمات الصادرة بنفس التعامل مع زملاء العمل ، وهذا نظرا لعدم تبادل الآراء في مجال العمل ، مما يولد إحساس بعدم الرضا ، ويساهم في غياب عدالة التعاملات .
- بالنسبة للجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة (89.87%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أن العلاقة مع زملاء العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل يسودها الود والتقدير والتعاون والتواصل ، مما يولد لدى الموظفين الشعور بالرضا والعدالة في المعاملة بين زملاء العامل والثقة التنظيمية وروح المبادرة نتيجة العمل مع بعضهم البعض لفترات طويلة من الزمن في العمل.
- بالنسبة للجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة (41.77%) من المبحوثين محل الدراسة يؤكدون أن المشرفين يتعاملون بعدالة في حل الصراعات هو غياب المعاملة في التعامل والتواصل ونقص ثقة المشرفين بالموظفين .

أثبتت نتائج الدراسة للمحور الرابع الخاص بالرضا عن العدالة التعاملية أن عدالة التعاملات تطور العلاقة بين جماعات العمل ، إذا ما تم مراعاة النزاهة والعدالة في تطبيق عدالة التعاملات ، وهذا بمدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات ، وهي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الاجراءات ، وطبيعة الاسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم ، حيث يجب مراعاة أسلوب التعامل مع

الأفراد عند تطبيق الإجراءات ، والعدالة في التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات ، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل ، وتطبيق المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم¹ ، مما يخلق جو عمل ايجابي ، وبيئة عمل محفزة ، مما يولد العمل الجماعي والتعاون والتشاور بين العاملين والمشرفين ، ويقوي العلاقة بين جماعة العمل ، وهذا ما اتضح لنا في النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة بتطوير عدالة التعاملات للعلاقة بين جماعات العمل ، وذلك بالتطبيق الجيد في عدالة المعاملة بين كل الموظفين دون تمييز أو محسوبية ، وهذا ما نتج عنه علاقة قوية بين جماعات العمل ، وشعورهم بالرضا تجاه العمل .

4/2 بالنسبة للتساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة : والذي مفاده هو ، ما هي أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ؟ ومن خلال كل النتائج السابقة التي تم لوصول إليها وبعد مناقشتها وتحليلها ، تم استخلاص أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (05) نسبة (81.01%) من المبحوثين يؤكدون التوافق بين منصبهم ومؤهلاتهم العلمية ، في حين نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) نسبة (83.54%) من المبحوثين يؤكدون التوافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية في المؤسسة التي يعملون بها ، وفي الجدول رقم (09) نسبة (46.83%) من المبحوثين يؤكدون التناسب بين راتبهم وجهدهم المقدم في العمل ، أما في الجدول رقم (10) نسبة (77.21%) من المبحوثين يؤكدون العدالة في توزيع المهام بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ، وفي الجدول رقم (11) نسبة (32.91%) من المبحوثين يؤكدون حصولهم على مكافآت بعدالة ، كل هذا دليل على بعد العدالة التوزيعية وتطبيقها بشكل جيد ، وهذا بالتوزيع العادل في الأدوار والمهام ونظام المكافآت ، مما يرفع مستوى الرضا في العمل ، بعدها يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) نسبة (50.63%) من المبحوثين يرون غياب مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ، في حين نلاحظ من خلال رقم (14) نسبة (70.88%) من المبحوثين يرون غياب الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم ، وفي الجدول رقم (16) نسبة (49.36%) من المبحوثين يرون غياب عدالة المعاملة في تطبيق بين الزملاء ، وفي الجدول رقم (17) نسبة (46.83%) من المبحوثين يرون غياب عدالة المعاملة بين الزملاء في طلب إنجاز الأعمال ، أما الجدول رقم (18) نسبة (51.89%) يرون غياب الرضا على نمط الاشراف السائد في المؤسسة ، كل هذا دليل على غياب بعد العدالة الاجراءات وهذا ما ساهم في عدم الرضا على نمط الاشراف السائد بالمؤسسة مما يرفع شعورهم بعدم الرضا بالعمل في المؤسسة ، وبالتالي الرغبة في ترك العمل أما بعد عدالة التعاملات فنجد من خلال الجدول رقم (21) نسبة (51.83%) من المبحوثين يؤكدون أن المشرفين يعاملوهم بعدالة واحترام دون تمييز بين الزملاء أثناء ارتكابهم لأي خطأ في العمل ، في حين نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) نسبة (43.03%) من المبحوثين يؤكدون أن المشرفين يطبقون عدالة التعامل في إتاحة فرص التواصل مع زملاء العمل ، وفي الجدول رقم (25) نسبة (60.75%) من المبحوثين يؤكدون بشعورهم بانتمائهم لجماعة العمل ، وفي الجدول رقم (26) نسبة (60.75%) من المبحوثين يؤكدون بأن المشرفين يشرحون للموظفين بعدالة كل المواضيع المتعلقة بمجال العمل أما في الجدول رقم (28) نسبة (89.87%) من المبحوثين يؤكدون أن العلاقة

¹ المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2007 ، ص 56.

قائمة على أساس الاحترام المتبادل مع زملاء العمل ، كل هذا دليل على بعد عدالة التعاملات وتطبيقها بين كل العاملين ، مما ساهم في تطوير العلاقة بين جماعات العمل ، ورفع من مستوى رضا العاملين بالمؤسسة .

وفي الأخير نستطيع أن نقول مما سبق استنتاجه ، أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية) وانعكاسها على الرضا الوظيفي ، كان في تطبيق عدالة التوزيع انعكاس إيجابي على الرضا الوظيفي لدى العامل ، أما غياب عدالة الاجراءات كان له انعكاس سلبي على الرضا الوظيفي ، والرغبة في ترك العمل ، بينما مراعاة العدالة التعاملات كان له انعكاس إيجابي على الرضا الوظيفي .

3- تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة ، الإطار الزمني ، الإطار التصوري ، الإجراءات المنهجية ونطاق الدراسة ، إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، فدراسة شيخ سعيدة حاولت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وإبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة ، وإبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة كان بدرجة منخفضة ، وأن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين - العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي - وهذا ما يعني أن هناك أثر كبير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، حيث تؤدي الزيادة في العدالة التنظيمية إلى الزيادة في الرضا الوظيفي ، وهذا ما يتفق نوعاً ما مع ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال تحليل البيانات أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة التعاملية) كانت نتائجهم جيدة مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين ، أما غياب العدالة الاجرائية نتج عنه عدم رضا العاملين و الرغبة في ترك العمل ، وهذا ما يؤكد قول الشيخ سعيدة في دراستها أن الزيادة في العدالة التنظيمية تؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي .

كما حاولت دراسة سناء محمد عطا الداية التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين ، وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بلغت (81.57%) وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة ، وجاءت في المرتبة الأولى درجة ممارسة العدالة الاجرائية بوزن نسبي قدره (82.65%) وبدرجة كبيرة يلي ذلك العدالة التعاملية والتي جاءت درجة ممارستها (82.10%) وبدرجة كبيرة ، بينما جاء مجال العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (81.24%) وبدرجة كبيرة ، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال العدالة التقييمية ، حيث جاءت درجة ممارستها بوزن (80.29%) ، وبلغت درجة الرضا الوظيفي كانت بوزن نسبي قدره (73.59%) وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين ، وقد حصل مجال العلاقة مع الزملاء المعلمين على المرتبة الأولى ، بوزن قدره (83.83%) وبدرجة كبيرة ،

بينما حصل مجال طبيعة العمل (مهنة التدريس) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.14%) وبدرجة كبيرة ، في حين جاء مجال الحوافز والترقيات في المرتبة الرابعة وبوزن نسبي قدره (66.64%) ومجال الراتب جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.76%) وبدرجة متوسطة ، وهذا ما يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال تحليل البيانات أن تطبيق عدالة التوزيع وعدالة التعاملات تنعكس على الرضا الوظيفي للفرد العامل ، إلا ما توصلنا إليه في غياب عدالة الاجراءات وما نتج عنه من عدم الرضا في العمل ، عكس دراسة سناء محمد عطا الداية ، حيث كانت درجة ممارسة العدالة الإجرائية كبيرة.

بالإضافة إلى هذا جاءت دراسة رشدي عبد اللطيف وادي التي حاولت التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين ، وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسية إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ، حيث جاءت عدالة التوزيع بدرجة مقبولة ، وذلك بوزن نسبي (61.93%) يلي ذلك عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون المتوسط ، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي (59.20%) بينما الوزن النسبي لجميع فقرات عدالة التعامل الخاصة بالحساسية الشخصية تساوي (60.69%) التي تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء إلى المرؤوسين ، أما الوزن النسبي لجميع فقرات عدالة التعامل الخاصة بالتفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية يساوي (55.11%) ، وهذا ما لا يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال تحليل البيانات أن مراعاة النزاهة والعدالة في تطبيق العدالة التوزيعية والتعاملية ينعكس بالرضا الوظيفي للعاملين ، وغياب عدالة الاجراءات ينتج عنه عدم الرضا بالعمل وينمي الرغبة في ترك العمل.

4- النتيجة العامة :

تعتبر النتيجة العامة للدراسة في تلك التي تؤكد التساؤل الرئيسي ، والتي جاءت على النحو التالي ، أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ، وعليه فإن بعدي العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية طبقت وحققت المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة بدرجة حسنة ، وكان هناك التوزيع العادل للأجور والمهام والأدوار والمكافآت ، والعدالة في المعاملة داخل المؤسسة وتوفر فرص الحوار والتواصل بين كل العاملين ، بينما عدالة الاجراءات مطبقة بنسب قليلة ومنخفضة ، وغيابها نتج عنه عدم الرضا عن العمل وعهن نمط الاشراف السائد بالمؤسسة ، فهذا يعني أن أبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسة ميدان الدراسة لا ترتقي إلى المستوى الذي يمكنه أن يحدد فيها الانعكاس تحديدا ايجابيا واضحا على الرضا الوظيفي للعاملين.

وهذا ما يتضح في الأهمية الكبرى للعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية) ، باعتبارهم يمثلون الأسباب الرئيسية التي لها انعكاس سواء سلبا أو إيجابيا في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل ، لاسيما أن الرضا الوظيفي يكون له انعكاس ايجابي عندما يشعر العامل بالعدالة في توزيع الأجور والمهام والمكافآت وغيرها ، والعدالة في المعاملة بين جماعات العمل والإجراءات المطبقة في المؤسسة من بينها نمط الاشراف ، فإن مراعاة العدالة والنزاهة في تطبيق عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات يساهم في رفع من مستوى رضا العاملين بالمؤسسة ، وهذا ما ينطبق مع ما تناولناه في المدخل

النظري ، لكن مؤسسة الدراسة يبقى له مفهوم العدالة فيها بالتناول الإجرائي له يحتاج إلى الكثير من العمل ، عكس الرضا الوظيفي الذي ظهرت لبناته في الكثير من المحطات ، وهذا دائما حسب وجهة نظر المبحوثين.

الخاتمة :

استنادا على ما تم ذكره سابقا في الإطار النظري وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها في الإطار الميداني للدراسة ، و التي بدورها تمت الإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة ، تبين أن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المشرف في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات ، وهي قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا ، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و الإدارة المنظمة¹ ، و بهذا يمكن أن نقول أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة و من السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر بقيم العدالة التنظيمية بالمنظمة الرضا الوظيفي و هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و بيئة العمل و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل ، وهو تلك الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة ، و التي ترتبط في تصورنا بالوظيفة التي يشتغلها ، وبالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباع أو منافع كبيرة و متعددة بقدر ما يزيد رضاه عنها و منه يحدث الارتباط به ، وهنا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله ، وذلك من خلال أهميته و إدراك العدالة المطبقة في المؤسسة .

فالعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي متغيران مرتبطان ، فتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) ، يعطي للفرد العامل إشباعا لحاجياته في العمل و يلي متطلباته الوظيفية و الشعور بالسعادة و الرغبة في العمل و بهذا ينعكس على رضاه الوظيفي .

¹ دة عمر محمد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،

قائمة المراجع:

I - الكتب :

- 1- أحمد مصطفى خاطر، محمد بمجت كاشك ،. إدارة المنظمات المعاصرة وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1999.
- 2- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 3- دليو فضيل ، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 130 سؤال وجواب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2002.
- 4- رابح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة 2006.
- 5- سلاطينة بلقاسم ، الجيلاني حسان ، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004.
- 6- سليم ابراهيم العامودي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006.
- 7- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 418
- 8- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ؟، مصر ، 2004 .
- 9- عبد الغني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع - الاشكاليات - التقنيات - المقاربات - دار الطليعة ، بيروت ، 2007 .
- 10- عمر محمد درة ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 2008.
- 11- فاروق عبده فليبه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 .
- 12- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2004 .
- 13- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، 2008.
- 14- محمد المبروفي ، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2007 .
- 15- محمد شفيق ، البحث العلمي : خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998.
- 16- مروان عبد المجيد مروان إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.

- 17- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة ، المكتبة العصرية ، 2007 .
- 18- موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية : تدريبات عملية ، ترجمة : بوزيد صحراوي ، كمال بوشراق ، سعيد سبعون ، ط2 ، دار القصة ، الجزائر ، 2004 .
- 19- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2003
- 20- الهاشمي لوكيا ، السلوك التنظيمي ، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003.
- ### II المجالات :
- 21- راتب السعود ، سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة دمشق ، المجلد 25 ، العدد (1+2) ، 2009 ، ص 200.
- 22- سامر البشابشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد 4 ، العدد 4 ، 2008 ، ص 429.
- 23- عامر علي حسين العطوي ، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف ، مجلة إدارة الأعمال ، العدد 21 ، (د.س) ص 170.
- 24- قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، جامعة التحدي ، ليبيا ، العدد 7 ، 2007 ، ص 59.
- ### III الرسائل الجامعية :
- 25- إياد حماد ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة ميدانية في المشافي ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، 2009/2008 . خالد بن حميدي الحميدي العربي ، أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في الاجهزة الأمنية ، كلية العلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
- 26- سهام بن رحمون ، العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .
- 27- محمد ناصر راشد أبو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة) ، كلية التجارة ، ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2015 .

IV المنشورات :

- 28- سعد بشاينية ، علم الاجتماع العمل ، الأسس والنظريات والتجارب ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2003.
- 29- محمد الطعامنة ، أحلام رجب الشاوي ، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية 2001.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية الطيبات ولاية ورقلة.

وكان منطلق الدراسة يتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

• ماهي أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ؟

للإجابة عليه تم وضع التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة ؟

- هل تساهم عدالة الإجراءات في تحقيقها لنمط الإشراف في المؤسسة ؟

- كيف تطور عدالة التعاملات العلاقة بين جماعات العمل ؟

ولقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً ، كما تم الاعتماد على المسح الشامل لمحدودية مفردات مجتمع الدراسة ، وعليه شملت الدراسة جميع الموظفين والإداريين ببلدية الطيبات ولاية ورقلة - والذي بلغ عددهم 79 مفردة.

ومن خلال عرض ومناقشة البيانات كمياً وكيفياً ، ثم الخروج بمجموعة من النتائج التي كانت بمثابة إثبات التساؤلات المطروحة ، وبالتالي الوصول إلى إجابة على

التساؤل الرئيسي السابق الذكر.

وفي الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية :

- تظهر العدالة في توزيع الأجر بالمؤسسة بالتوزيع العادل للأجر والمكافآت والمهام والأدوار وكانت نسبة جيدة.

- تطبيق عدالة الاجراءات وعدم الرضا عن نمط الإشراف السائد في المؤسسة.

- تطبيق عدالة التعاملات ومساهمتها في تطوير العلاقة بين جماعات العمل وذلك بوجود العدالة في التعامل والاتصال والتواصل بين كل العاملين.

وبهذه نستخلص ختاماً إلى أن التساؤل الرئيسي " ماهي أبعاد العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي ؟ " أن أبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسة ميدان الدراسة لا ترقى إلى المستوى الذي يمكنه أن يحدد فيها الانعكاس تحديداً ايجابياً واضحاً على الرضا الوظيفي للعاملين.

Study Summary:

The aim of this study was to identify the dimensions of organizational justice and its reflection on job satisfaction among individuals working in the Municipality of Taibat , Ouargla State.

The study was based on the following main question :

- what are the dimension of organizational justice and its reflection on positive satisfaction ?
- How dose justice appease in the distribution of wages in the institution ?
 - Does the fairness of the procedures contribute to achieving the supervision pattern in the institution ?
- How did the fairness of transactions develop the relationship between working groups ?

The descriptive approach was used as a method of study, It also relied on the comprehensive survey of the study society, The study included all administrators in the Municipality of Taibat The wilaya of Ouargla 79 individuals. By presenting and discussing the data quantitatively and quantitatively, and set of results that proved to be the basis of the questions raised and thus reaching an answer to the main question mentioned above

Finally, I study came out with the following results:

* the fairness of the distribution of wages in the institution by fair distribution of wages, bonuses, tasks and roles was a good proportion.

* Absence of justice procedures and dissatisfaction with the prevailing supervisory style in the institution

The aplication of the fairness of transactions and their contribution to the development of the relationship between the working groups and the existence of justice in dealing and communication and communication between all employees

Finally conclude, the main question, "What are the dimensions of organizational justice and their reflection on job satisfaction?" Is that the dimensions of organizational justice in the field of study do not rise to the level at where the reflection can determine a clear positive definition of job satisfaction .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة استبيان

العدالة التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين ببلدية الطيبات

- ولاية ورقلة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

إشراف الأستاذ :

د/ حمداوي عمر

إعداد الطالب :

*عبد المجيد عليات

ملاحظة : ضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك ، مع العلم أن المعلومات سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا .

السنة الجامعية : 2019/2018

المحور الأول : الخصائص الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :] 30 - 20 [] 40 - 31 [] 41 فما فوق [

3- الحالة المدنية : أعزب (ة) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني : بيانات خاصة بالرضا عن العدالة التوزيعية:

5- هل منصبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا

6- هل راتبك يتوافق مع المؤهلات العلمية في المؤسسة التي يعملون بها ؟

نعم لا

7- هل راتبك يتناسب مؤهلاتك مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى؟

نعم لا

8- هل قمت بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وتم منحك تعويض ؟

نعم لا

9- هل راتبك يتناسب مع الجهد الذي تقدمه في العمل ؟

نعم لا

10- هل يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ؟

نعم لا

11- هل سبق لك وأن تلقيت مكافأة في المؤسسة بعدالة ؟

نعم لا

12- هل سبق لك وأن تحصلت على ترقية وفق معايير عادلة ؟

نعم لا

المحور الثالث : بيانات خاصة بالرضا عن العدالة الإجرائية :

13- كيف يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك ؟

عن طريق المراسلات

عن طريق الاجتماعات

عن طريق الهاتف

عن طريق الحوار المباشر

لا يتم إشراكي في ذلك

14- هل تتخذ القرارات بعملك بكل حرية ؟

نعم لا أحيانا

15- هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بعد جمع البيانات الكافية لذلك ؟

نعم لا أحيانا

16- هل تطبق عليك التعليمات بنفس معاملة زملائك ؟

نعم لا أحيانا

17- هل يطلب منك إنجاز الأعمال بنفس طريقة عمل الزملاء دون استثناء ؟

نعم لا أحيانا

18- هل أنت راض على نمط الإشراف السائد في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

19- هل مشرفك المباشر يتيح لك فرصة مناقشة العمل؟

نعم لا أحيانا

20- هل يتدخل المسؤول المباشر في عملك دائما؟

نعم لا أحيانا

• إذا كان ب (نعم أو لا) كيف ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع : بيانات خاصة بالرضا عن العدالة التعاملية :

21- هل مشرفك المباشر يعاملك بعدالة أثناء ارتكابك لأي خطأ في العمل كزملائك ؟

نعم لا أحيانا

22- هل يراعي مشرفك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك ؟

نعم لا أحيانا

23- هل مشرفك المباشر يتيح فرص التواصل بنفس التعامل مع الزملاء ؟

نعم لا أحيانا

24- هل مشرفك المباشر يتكفل بانشغالاتك بمثل زملائك؟

نعم لا أحيانا

25- هل تشعر بأنك جزء من الجماعة التي تعمل بها ؟

نعم لا أحيانا

26- هل مشرفك المباشر يشرح للموظفين بوضوح كل المواضيع المتعلقة بعملهم مثلما يشرح لك ؟

نعم لا أحيانا

27- هل مشرفك المباشر يناقش بصراحة التعليمات الصادرة معك وزملائك ؟

نعم لا أحيانا

28- هل علاقتك مع زملائك في العمل قائمة على أساس الاحترام المتبادل ؟

نعم لا أحيانا

29- هل يتعامل مشرفك المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك؟

نعم لا أحيانا

الهيكل التنظيمي لبلدية الطيبات :

