

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي  
-دراسة ميدانية على عينة من موظفي مستشفى علاق الصغير زربية الوادي بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

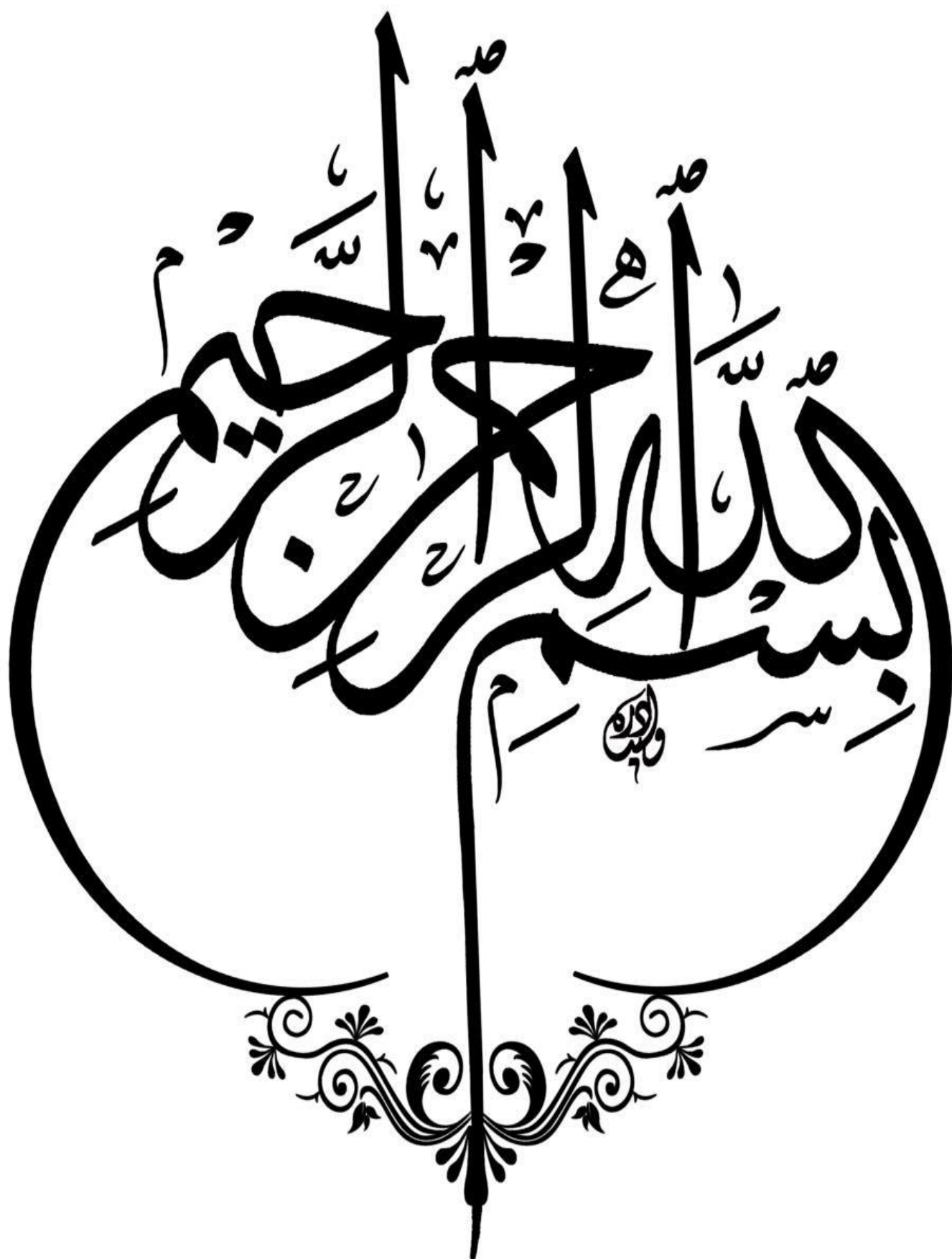
إشراف الأستاذ(ة):

أ.د. سليمة بوزيد

إعداد الطالب (ة):

حنان مامن

السنة الجامعية: 2025/2024



# شكر وعرفان

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

لأنه من دواعي السرور والعرفان أن يمن الله على المراد بنعمته العلم فلك الحمد ولك الشكر  
كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان والاحترام إلى الدكتور الفاضلة "سلمية بوزيد" وذلك  
بتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة والتي لم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة فجزاك  
الله خير جزاء.

أولا وقبل كل شيء، إلى روح والدي الطاهرتين كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والاحترام إلى  
كل من الأساتذة المحكّمين الأستاذ "نبيل حليم" والذي أظهر استعدادا للمساعدة في أي وقت  
فجزاه الله خيرا - الأستاذة "صونيا العيدي" الأستاذة والصديقة "حكيمه طرشي" وكذلك  
الأستاذة "هونية سابق" التي لم تتوان عن تقديم النصائح والتوجيهات كما لا أنسى أستاذتي  
"صباح حيمر".

فكلمة شكر لا تفيكم حقوقكم جعلها الله في ميزان حسناتكم

إلى السادة الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بمناقشة هذه المذكرة الى كل عائلتي خاصة  
زوجي الذي تقاسم معي كل صغيرة وكبيرة حتى النهاية إلى عائلتي أبنائي بناتي معذرة عن  
تقصيري لكم إلى أسرتي الثانية في المدرسة.

أخيرا وليس آخر اسأل الله التوفيق لما يحب ويرضى.

## فهرست المواضيع

الصفحة	الموضوع
//	-شكر وعرفان
//	-فهرست المواضيع
//	-قائمة الجداول
//	-قائمة الأشكال
//	-ملخص الدراسة
أ - ب	-مقدمة .....
18 - 4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	-تمهيد .....
4	-أولاً: طرح الإشكالية.....
6	-ثانياً: أهداف الدراسة.....
6	-ثالثاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع.....
6	-رابعاً: تحديد المفاهيم .....
10	-خامساً: الدراسات السابقة.....
18	-خلاصة .....
34 - 19	الفصل الثاني: أساسيات وأبعاد العدالة التنظيمية
20	-تمهيد .....
21	-أولاً: نشأة العدالة التنظيمية .....
22	-ثانياً: خصائص العدالة التنظيمية .....
23	-ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية .....
27	-رابعاً: أهمية العدالة التنظيمية .....
28	-خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية.....
31	-سادساً: أشكال العدالة التنظيمية .....
32	-سابعاً: الأثر المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية .....
34	-الخلاصة .....
51 - 35	الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي
36	-تمهيد.....
37	-أولاً: نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي .....

38	-ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي .....
39	-ثالثا: نظريات الرضا الوظيفي .....
45	-رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي .....
47	-خامساً: مظاهر الرضا الوظيفي .....
48	-سادساً: عناصر الرضا عن العمل .....
50	-سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي .....
52	-خلاصة .....
61 – 53	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
54	-تمهيد.....
55	-أولاً: مجالات الدراسة.....
57	-ثانيا: العينة وكيفية اختيارها.....
58	-ثالثاً: منهج الدراسة.....
59	-رابعاً: أدوات جمع البيانات .....
60	-خامساً: الأسلوب الإحصائي .....
61	-خلاصة .....
88 – 62	-الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات
63	-تمهيد.....
64	-أولاً: عرض وتحليل ومناقشة البيانات .....
87	-ثانيا: النتيجة العامة .....
89	-خاتمة .....
90	-قائمة المراجع .....
//	-قائمة الملاحق .....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	توزيع الموظفين وعددهم	01
64	توزيع العينة حسب الجنس	02
65	توزيع العينة حسب العمر	03
66	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	04
67	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	05
68	توزيع العينة حسب السلك	06
69	مدى رضا أفراد العينة على الراتب الذي يتقاضونه	07
70	مدى الرضا العينة على المنح والمكافآت في المؤسسة	08
72	فرص الترقية وفق الشروط القانونية في المؤسسة	09
74	مدى رضا افراد العينة عن فرص الترقية في المؤسسة	10
76	مدى رضا أفراد العينة على الأجر الذي يتقاضونه	11
77	التقدير الذي يتلقاه افراد العينة من قبل رئيس المصلحة	12
79	مدى اشراك افراد العينة في مختلف القرارات في المؤسسة الاستشفائية	13
80	القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية	14
81	مدى رضا افراد العينة على القرارات التي يتخذها المدير	15
82	مدى تطبيق القرارات الادارية بشكل مرضي	16
84	مدى تطبيق التعليمات على الموظفين	17
85	مدى الصرامة في تطبيق التعليمات في المؤسسة	18
86	مدى العدل في تطبيق العقوبات على الموظفين	19

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص العدالة التنظيمية	23
02	مبادئ العدالة التوزيعية	29
03	أبعاد العدالة التنظيمية	31
04	أشكال العدالة التنظيمية	32
05	الحاجات الفيزيولوجية للإنسان	40
06	هرم الحاجات لنظرية ماسلو	42
07	الحاجات الثلاثة لماكلياند	45
08	عوامل الرضا	49
09	توزيع العينة حسب الجنس	64
10	توزيع العينة حسب العمر	66
11	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	67
12	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	68
13	توزيع العينة حسب السلك	69
14	مدى رضا أفراد العينة على الراتب الذي يتقاضونه	70
15	رضا أفراد العينة على المنح والمكافآت في المؤسسة	71
16	فرص الترقية وفق الشروط القانونية في المؤسسة	73
17	مدى الرضا أفراد العينة عن فرص الترقية	75
18	التقدير الذي يتلقاه أفراد العينة من قبل رئيس المصلحة	78
19	مدى اشتراك أفراد العينة في مختلف القرارات في	80
20	القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية	81
21	مدى رضا أفراد العينة على القرارات التي يتخذها المدير	82
22	مدى تطبيق القرارات الإدارية بشكل مرضي	83
23	مدى العدل في تطبيق التعليمات على الموظفين	87
24	مدى العدل في تطبيق العقوبات على الموظفين	87

## ملخص الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي السلك الطبي (العام والمتخصص والشبه طبي) بمستشفى علاق الصغير بزريبة الوادي بسكرة. حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي.

ما دور العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية علاق الصغير  
زريبة الوادي بسكرة؟

ما دور العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية علاق الصغير زريبة الوادي بسكرة؟  
وللإجابة عن هذه التساؤلات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مكونة من ثلاث محاور المحور الأول واحتوى البيانات الشخصية وضم 05 عبارات أما المحور الثاني فكان العدالة التوزيعية وضم 06 عبارات أما المحور الثالث فخص العدالة الإجرائية واحتوى 07 عبارات كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأداتين ثانويتين لجمع البيانات ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفا دقيقا واعتماد العينة الطبقية ذلك أن مجتمع الدراسة يتكون من ثلاث طبقات تمثلت في طبقة الطب العام وطبقة الطب المتخصص ، وطبقة الشبه طبي. تليها مرحلة جمع البيانات وتحليلها وربطها بالجانب الميداني للوصول إلى تحقيق الهدف من الدراسة.

ومن خلال مناقشة وتحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان بمثابة إجابة للتساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي سبق ذكره، فكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

- مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الاستشفائية ضعيفة حيث سجلت نسبة 17% لرضا الموظفين عن المنح المكافآت في المؤسسة وبنسبة 23 % كدليل عن رضاهم عن فرص الترقية، لتكون متوسطة بنسبة 37% كتعبير عن رضاهم عن تقدير رئيس المصلحة عند قيامهم بأعمال مميزة، وبإقي النسب المعبرة عن العدالة التوزيعية ضعيفة مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الاستشفائية علاق الصغير ضعيفة حيث بلغت 7% لمستوى العدالة في تطبيق التعليمات على جميع الموظفين كما بلغت نسبة 13 % كمستوى للعدالة في التطبيق الصارم للتعليمات في المؤسسة الاستشفائية

بينما كانت العدالة متوسطة بنسبة 57% في الرأي المبحوثين عن القرارات لي يتخذها مدير المؤسسة الاستشفائية. وبإقي النسب المعبرة عن العدالة الإجرائية هي عبارة عن نسب ضعيفة لمستوى العدالة في المؤسسة. وبهذه النتائج تستخلص أن التساؤل الرئيسي "ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علاق الصغير زريبة الوادي" قد تحقق بنسب ضعيفة.

## Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational justice, specifically its distributive and procedural dimensions, in achieving job satisfaction among general, specialist, and paramedical staff at "the Allag Seghir" Zeribet El Oued Hospital. A descriptive methodology was employed to accurately detail the phenomenon, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, supplemented by interviews and observations.

Analysis of the collected data revealed that the central research question: "What is the role of organizational justice in achieving job satisfaction at the Zeribet El Oued Hospital?" was answered, albeit with modest positive correlation.



## مقدمة:

تعد المؤسسات من الركائز الجوهرية في هيكل المجتمعات الحديثة حيث تؤدي دورا فاعلا في تنظيم الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنموية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتكمن أهميتها في قدرتها على وضع أنظمة واضحة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات مما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان استمرارية الأداء، كما تمثل المؤسسات إطارا منظماً يسهم في تحقيق الاستقرار المجتمعي وترسيخ القيم التنظيمية التي تدعم فعالية العمل الجماعي.

هذا وتعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام متزايد في بيئات العمل الحديثة نظرا لأهميتها في تحقيق التوازن داخل المؤسسة وتعزيز شعور الموظفين بالرضا والإنصاف فالعدالة التنظيمية لا تقتصر على التوزيع العادل للمكافآت والموارد، بل تشمل كذلك عدالة الإجراءات المتبعة وشفافيتها، إضافة إلى التفاعلية بين الإدارة والموظفين، حيث تشير العديد من الدراسات إلى وجود دور للعدالة التنظيمية والتي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الإحساس بالعدالة يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وعلى اعتبار أن الرضا الوظيفي يمثل أحد العوامل الأساسية في استقرار الموارد البشرية، وتحسين مستوى الأداء العام داخل المؤسسات وتأسيسا على ذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعي والإجرائي وتبيان دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية "علاق الصغير" بزرية الوادي بسكرة، حيث تم اختيار هذا الموضوع لأهميته في سير ونجاح المؤسسات، وقد قسمت هذه الدراسة إلى شقين:

### شق نظري: ويتكون من:

الفصل الأول: بعنوان: الإطار العام للدراسة، واشتمل على مشكلة الدراسة وأهمية وأسباب اختيار الموضوع يتبعها تحديد المفاهيم واستعراض بعض الدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: والمعنون بأساسيات وأبعاد العدالة التنظيمية. واحتوى هذا الفصل على نشأة العدالة التنظيمية خصائصها. نظرياتها وأهميتها يليها أبعادها وأشكالها وصولاً إلى الآثار المترتبة عن غيابها.

الفصل الثالث: واندرج تحت عنوان ماهية الرضا الوظيفي. وتضمن هذا الفصل نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي وخصائصه ثم نظرياته يليها أهميته ثم بعدها أهم مظاهره وعناصره وأخيرا أساليب قياسه.

**شق تطبيقي:** ويتكون من:

الفصل الرابع: والمعنون بالإجراءات المنهجية الدراسة الميدانية وقدم في هذا الفصل: مجالات الدراسة والعينة والمنهج المتبع في الدراسة والأدوات المتبعة في جمع البيانات ثم الأسلوب الإحصائي المتبع.

الفصل الخامس: تحت عنوان: عرض وتحليل البيانات وقد جاء فيه عرض وتحليل البيانات يليه تفسير ومناقشة النتائج وأخيرا قائمة المراجع والملاحق.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: طرح الإشكالية

#### ثانياً: أهداف الدراسة

#### ثالثاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

#### رابعاً: تحديد المفاهيم

#### خامساً: الدراسات السابقة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي نالت ومازالت محط اهتمام العديد من باحثي علم الاجتماع وهذه الدراسة سنتناول هذا الموضوع الذي سيتم التعرض من خلال هذا الفصل على عرض مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة ثم أهمية وأسبابه اختيار الموضوع يليها عنصر تحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة

**أولا: طرح الإشكالية:**

إن تطور المؤسسات الحديثة لم يعد مقتصرًا على الكفاءة والإنتاجية فقط، بل أصبحت تبحث جاهدة على بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، حيث أدت التحولات التي شهدتها مفاهيم الإدارة إلى الاعتراف بأهمية وجود عدالة تنظيمية يمكن أن تساهم في تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق تؤكد بعض الدراسات إلى ضرورة اللجوء إلى منهج العدالة التنظيمية الذي أصبح شرطًا جوهريًا لنقاء المنظمة وعدم اندثارها، هذا وقد حاز موضوع العدالة التنظيمية على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة لما له من أهمية كبيرة وقد زاد الاهتمام بتزايد الحاجة إلى الكشف عن دورها باعتبارها متغير له دور بارز في تحقيق الكفاءة والفعالية .

مما لا شك فيه أن العنصر البشري يعد في مقدمة العناصر الأساسية التي تقوم عليها

إدارة المنظمة كونه يمثل طاقة إنتاجية تلعب دور رئيسي في مساعدة المؤسسات إلى تسخير جهودها ومختلف وسائلها لتوفير الموارد البشرية المؤهلة ، سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المناسبة لنشاطهم كما تعد معاملة العامل بأفضل الطرق واحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه وتوفير البيئة المناسبة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة الحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة من أهم الطرق والأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تعتبر نمطا وقيما اجتماعية، والاعتداء عليها يعتبر تدمير للعلاقات الاجتماعية العمال.

كما تعد العدالة التنظيمية موضوعا حيويا يتميز بالأصالة والتجديد فهو ظاهرة تنظيمية لها تأثير كبير في زيادة الرضا الوظيفي الذي ينتج عن الإحساس العالي بالعدالة بين العاملين هذا نترك العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها من المؤسسة ولكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر

الإطار الذي يوضع طريقة أداء العمل، والمعايير التي من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم على مهامهم بإتقان وحرفية، ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي ويحقق لاستقرار والنمو للمؤسسة.

وتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة الحياة التنظيمية، مثل عدالة الإجراءات والتمثلة في نمط الإشراف، خدمات العمال، تقييم الأداء... الخ العدالة التفاضلية التي تتمثل في التعامل العادل بين جميع العمال دون استثناء، أسلوب المدير في التعامل مع العمال... الخ والعدالة النفسية وكذلك العدالة الأخلاقية المنتقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية، وكذلك العدالة التوزيعية المتمثلة في الشعور بالعدالة فيما يتعلق بالقرارات التي تتخذها المؤسسة.

والعدالة التنظيمية بدورها أصبحت أهم المتغيرات التي تسهم في تنمية الدوافع الايجابية وتشمل السلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العمال وتحقيق رضاهم الوظيفي هذا الأخير، حظي بأهمية كبيرة من أخصائي التنظيم باعتباره أحد مظاهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد العامل إزاء مؤشرات العمل الذي يوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل.

ونظرا لارتباط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ارتباطا مباشراً وثيقاً، سنحاول معرفة دور العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعي والإجرائي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علاق الصغير بزربية الوادي - بسكرة وذلك بالبحث والدراسة في التساؤل الآتي:

- ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

علاق الصغيرة زربية الوادي ؟

حيث يندرج ضمن هذا السؤال سؤالين فرعيين:

ما دور العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علاق الصغير

زربية الوادي ؟

ما دور العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

علاق الصغير زربية الوادي؟

## ثانياً: أهداف الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من الأهداف المتمثلة في:

- التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- إبراز دور بعد العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- معرفة مدى مساهمة بعد العدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- التحقق من صحة التساؤلات المطروحة من أجل الخروج بنتائج

- يمكن أن تكون نقطة بداية لأبحاث مستقبلية حول الموضوع.

## ثالثاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

- أهمية العدالة التنظيمية في نجاح أو فشل المؤسسات ودورها في تحقيق رضا الموظفين.
- إثراء وتزويد المكتبة العلمية.
- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع.
- انتشار ظاهرة التمر بين الموظفين والسّخط من الجهود التي تبذلها المؤسسات من أجل إرضائهم.

- أهمية كل من مفهومي العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي على المستوى التنظيمي .
- كون الرضا الوظيفي يساهم في تحسين صورة المؤسسة الخارجية.
- إمكانية تقديم هذا البحث نتائج تساعد القائمين على المؤسسة من تحقيق رضا لموظفيهم
- تشجيع المنظمات على تبني العدالة التنظيمية من أجل تحقيق رضا الموظفين.

## رابعاً: تحديد المفاهيم:

- يعتبر عنصر تحديد المفاهيم من العناصر الأساسية والذي يساعد الباحث في فهم المصطلحات، كما يساعده على تحديد المفاهيم إجرائياً:

## أ - العدالة التنظيمية: organizational justice

لغة: ورد في معجم الوسيط الصفحة 588 أن العدالة في الفلسفة هي إحدى الفضائل التي سلم بها الفلاسفة منذ القديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة.

كما أن عدالة: تعني إنصاف حكم متجرد من دون تحيز.

اصطلاحاً: عرفها "محمد درّة" على أنها: النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.<sup>1</sup>

أما "عطوي" فقد عرفها بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".<sup>2</sup>

بينما يعرفها "Greenberg": "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".<sup>3</sup>

أما سال ومور "seal and moore" فيعرفانها "القيمة المتحصل عليها جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الخاصة في المنظمة".<sup>4</sup>

تعقيب: من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن تعريف عمر الدرة يركز على أن العدالة نشاط تنظيمي كما يركز على الجانب التوزيعي للموارد من خلال الإجراءات الموحدة.

أما تعريف عطوي نجده يعتبر العدالة درجة لتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup> عمر محمد درّة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008، ص 32.

<sup>2</sup> شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح 2012 ص 10.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2006، ص 3

<sup>4</sup> حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها) مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر العدد 26، الجزء الأول، مارس 2018، ص 348.

- أما Greenberg فيرى أن العدالة حكم الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في معاملة معه المستوى الوظيفي والانساني.

إلا أن "مور وسال" يركزان في تعريفهما العدالة على أنها قيمة تتحقق جزاء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للعدالة التنظيمية على أنها " شعور العاملين بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات من خلال توزيع الموارد والإجراءات المطبقة في المؤسسة".

#### ب.العدالة التوزيعية: Distributive justice

يعرفها "Mooman" على أنها عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور الحوافز فرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: العدالة المدركة من قبل الفرد عند توزيع الموارد والعوائد.<sup>2</sup>

كما تعرف العدالة التوزيعية على أنها: تتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر والمزايا العينية والترقيات بحيث يشعر الموظف

ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع بذله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملائه<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة العدالة التوزيعية نجد أن "Mooman" ركز على أنها عدالة المخرجات والعوائد المتحصل عليها في ما أن التعريف الثاني يركز على أنها إدراك الفرد للعدالة عند توزيع الموارد والعوائد بينما يرى التعريف الأخير أن العدالة التوزيعية تتعلق بالمخرجات التي يحصل عليها الفرد في وظيفته .

<sup>1</sup> نيجرفان سعدون محمود ملههاني، العدالة التنظيمية (بحث نظري) مقدم لمجلس قسم العلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات كورس إدارة المنظمة، قسم العلوم الإدارية، منشورة، جامعة زاخو، 2021، ص20.

<sup>2</sup> اخلاص محمد عبد الغني الرباعي، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم رسالة استعمالات المتطلبات على درجة الدكتوراه ف الفلسفة الادارة واصول التربية كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن 2013، ص17.

<sup>3</sup> شذا الطفي محمود المرجع السابق ، ص 13.



من خلال ما سبق ذكره من التعاريف للعدالة التوزيعية يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للعدالة التوزيعية. على أنها " شعور الفرد بالمساواة أو العدل أو النزاهة في توزيع الأجور والمكافآت والترقيات وكذا أعباء وواجبات الوظيفة.

### ج.العدالة الإجرائية:

عرفت العدالة الإجرائية على أنها تتعلق بما يدركه الفرد من عدالة إنصاف فيما يتعلق بالقواعد والسياسات القرارات التي تتخذها المنظمة عند قيامها بعملية معينة يتم بموجبها حصول الفرد على أجر أو مكافئة أو تعويض.<sup>1</sup>

يلاحظ أن هذا التعريف يرى أنها إدراك الفرد للإنصاف المتعلق بالقواعد والسياسات المتخذة من طرف المنظمة ويمكن تعريف العدالة الإجرائية إجرائيا على أنها "العدالة والنزاهة والأنصاف في تطبيق القرارات على الموظفين.

### د.الرضا الوظيفي:

لغة: رضى: موافقة قبول - عدم ممانعة لذّة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه.<sup>2</sup>

### اصطلاحا:

يعرفه: " Look ": "الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية.

أما "قروم room" يعرفه بأنه شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمزة فرطاس .المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> المعجم الوسيط في اللغة العربية المعاصرة .دار المشرق - بيروت 25.ص 423.

<sup>3</sup> خضير كاظم الفريحات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة .إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2009 ص17.

غير أن هوبيك يعرف الرضا الوظيفي على أنه، مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي.<sup>1</sup>

**تعقيب:** من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي عبد أن لوك Look يركز على الحالة العاطفية والنفسية السارة للموظف، أما تعريف "فروم" نجده يركز أيضا على الجانب النفسي للعامل ويذكر نوعين للرضا الايجابي والسلبي، أما 'هوبيك' يركز على الجوانب النفسية والمادية للعامل .

من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي يمكن استنتاج التعريف الإجرائي الآتي: " شعور الموظف بالارتياح والرضا والقبول نحو وظيفته.

#### خامسا: الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة مرحلة منهجية في البحث العلمي تهدف إلى التعرف على إسهامات الدراسات السابقة في الموضوع والاستفادة منها في الدراسة الحالية، ومن بين الدراسات السابقة المعتمدة في البحث ما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

2. الدراسة الأولى: محمد بوقليع

بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك رسالة استعمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2011.

أولا الإطار النظري: نظمت هذه الدراسة خمسة فصول ما بين الجانب النظري والمنهجي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك بأبعادها التوزيعية. الإجرائية، عدالة التعاملات والعدالة التقييمية - العدالة الأخلاقية) والتعرف على المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء العاملين، وقد تضمنت الدراسة الأسئلة الآتية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية .دار الوفاء للطباعة والنشر.الإسكندرية 2007 - ص 131.

1. ما مدى إدراك العاملين في الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية.

2. ما مستوى أداء العاملين في الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وكل بعد من أبعاده.

واستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية)

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية - الاجرائية - التعاملات - التقييمية، الأخلاقية) في العلاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية - الاجرائية - التعاملات - التقييمية الأخلاقية ) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .

5. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين للعدالة التنظيمية تعزى للخصائص الديموغرافية المسمى الوظيفي - الخبرة - المؤهل العلمي - العمر ) .

6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تطورات الباحثين لتحسين أداء العاملين تعزى للخصائص الديموغرافية ( المسمى الوظيفي - الخبرة - المؤهل العلمي - العمر)

كما قد اعتمد الباحث على جملة من المراجع المتنوعة بن كتب عربية وأجنبية .

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة.

اتباع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات ، كما اعتمد على العينة العشوائية في مجتمع الدراسة وطبق في دراسة أداة الدراسة معامل الفاكرونباخ.

قد وصلت الدراسة إلى نتائج أشارت إلى أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية سوناطراك ( التوزيعية الإجرائية - التعاملات التقييمية الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة

ما يدل على أن هناك اجتماع على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل وأن العدالة وأن العدالة التنظيمية متوفرة ببندوها وفقراتها المختلفة كما أن مستوى أداء العاملين في الشركة جاء مرتفعاً جداً كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وتحسين آراء العاملين وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين العدالة التنظيمية، وأن هناك فروق في تصورات لمستوى تحسين أداء العاملين .

## 2.1 الدراسة الثانية: دراسة ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي.

بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم التسيير جامعة الجزائر3، 2020\_2021.

أولاً: الإطار النظري قسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول ثلاث فصول نظرية أما الفصل الرابع عبارة عن دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تحقق اتحاد العدالة التنظيمية وإدراك مفهوم وأهمية الولاء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.ومعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع الولاء الوظيفي .

وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية ؟

وجزه الباحث التساؤل إلى إشكاليات فرعية تضمنت ما يلي:

ما عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الخاص ؟

ما العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص ؟

ما مدى وجود فروق بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص ؟

ما المقصود بالولاء الوظيفي وفيها تشمل العوامل المؤثرة فيه ؟

والإجابة عن تساؤلاته وضع الباحث مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

العدالة التنظيمية هي قيمة ناتجة من جراء إدراك الأفراد الإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها.

تأتي أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي تعرّف بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة المنظمة وأن الولاء الوظيفي يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المطلوبة ورفع مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

توجد فروق ذات دلالة بين شركات الاتصال السعودية وشركات الاتصال في الجزائر شركة أوريدو نظرا لتغير القوانين والتنظيمات والموقع الجغرافي.

يعد موضوع الولاء الوظيفي المفتاح الأساسي والهام لتخصص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع بعض والولاء الوظيفي تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على العديد من المراجع المتنوعة بين الكتب والرسائل والمجلات الإطار المنهجي للدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان على عينة. قدرت ب 150 موظف. وتم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك لموظفين الإجراءات العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة وأن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدمها. كما تم التوصل إلى أن الولاء الوظيفي هو أحد مؤشرات نجاح المنظمات وله مكانة كبيرة للمنظمة .

### الدراسة 1: دراسة عيساوي وهيبة.

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة أبوبكر بلقايد تخصص حوكمة الشركات تلمسان 2011/ 2012

أولاً: الإطار النظري للدراسة: تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول تباينت بين الجانب النظري والمنهجي كما اعتمدت الدراسة على جملة من المراجع العربية والأجنبية ومواقع الانترنت. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية ؟

وتفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في ما يلي:

ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟

كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المقر المعنوي والمادية والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

ما هو جانب الثقافة التنظيمية لأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟

- هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

وقد وضعت الباحثة للإجابة عن الأسئلة الفرضيات الآتية:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد ..

درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبييين منخفضة .

الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط .

**ثانيا: الجانب المنهجي:**

اعتمدت الباحثة على المنهج الإحصائي الوصفي وجمعت البيانات ببعض أدوات جمع البيانات - المتمثلة في الملاحظة والاستبانة.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة فتمثلت في:

تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي ( القيم) والجانب السلوكي ( العادات والتقاليد) والجانب المادي.

- انخفاض درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبييين.

- وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها الجانب المادي.

- انخفاض درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبييين..

وجود علاقة قوية من الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الجانب المادي للثقافة التنظيمية لديه قوى معامل ارتباط بالرضا الوظيفي .

## الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

### الدراسة 2: دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان.

بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربوية. بإدارة التربية والتنظيم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى 1425 - 1429 هـ .

### أولاً: الإطار النظري.

قسمت الباحثة الدراسة إلى خمسة فصول بين النظري والمنهجي وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين والمشرفات التربويين بمكة المكرمة، كما هدفت إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس\_ الموصل اللهم التعليمي - التخصص - الحالة الاجتماعية ) للمشرفين والمشرفات التربويين بمكة المكرمة وتم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟

وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

وقد تفرعت عنهما الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ؟ .

\_ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ؟.

\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى الاختلاف الجنس والمؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجمع الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى الاختلاف الجنس. المؤهل العلمي - التخصص والحالة الاجتماعية ؟

### ثانياً: الجانب المنهجي

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة في جمع المعلومات الدراسة على الاستبانة ، وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج الآتية .

أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي التعليمي لصالح حملة الدكتوراه



من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن إيجاز تحديد تقييم عام لكل هاته الدراسات في الجدول الآتي:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة محمد بوقليع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المتغير المستقل</li> <li>- نفس المنهج المنبع</li> <li>- الاعتماد على أداة الاستبانة</li> </ul>	<p>الاختلاف في المتغير التابع</p> <p>الاختلاف في المؤسسة مجال الدراسة</p> <p>تناول أبعاد العدالة التنظيمية كاملة (توزيعية، إجرائية، تعاملات، تقييمية، أخلاقية).</p> <p>في حين دراستنا اعتمدت على بعدين فقط (التوزيعية، الإجرائية)</p> <p>الاختلاف في هدف الدراسة</p>
دراسة ناصر بن سيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المتغير المستقل</li> <li>- إتباع نفس المنهج</li> <li>- الاعتماد على أداة الاستبانة</li> </ul>	<p>الاختلاف في المتغير التابع</p> <p>الاختلاف في المؤسسة مجال الدراسة</p> <p>الاختلاف في هدف الدراسة</p>
دراسة إيناس فؤاد نواوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المنهج المنبع</li> <li>- الاعتماد على أداة الاستبانة</li> </ul>	<p>الاختلاف في المتغير التابع</p> <p>تناولت الرضا الوظيفي متغير مستقبل بينما تناولته الدراسة.</p>
دراسة عيساوي وهيبه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نفس المتغير التابع</li> <li>- نفس المنهج المتبع</li> </ul>	<p>الاختلاف في المتغير المستقل</p> <p>الاختلاف في هدف الدراسة</p>

#### جوانب الاستفادة من الدراسة:

إن الدراسات السابقة المعتمدة ساعدت على:

- صياغة الإشكالية للدراسة
- بناء خطة الدراسة.
- الاستفادة منها في الجانب النظري وتكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث
- كما تم الاستفادة منها أيضا في الجانب المنهجي وذلك من خلال اختبار المنهج المتبع وأداة جمع البيانات والاستفادة منها أيضا في تفسير وتحليل البيانات
- الاستفادة أيضا في تصميم أداة جمع البيانات.

### خلاصة:

استعرض هذا الفصل الإطار العام للدراسة وذلك من خلال تحديد الإشكالية المتمثلة في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وأهداف الدراسة وأهميتها والتعرف على مفاهيم متغيرات الدراسة وأخيرا التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني: أساسيات وأبعاد العدالة التنظيمية

### تمهيد

أولاً: نشأة العدالة التنظيمية

ثانياً: خصائص العدالة التنظيمية

ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية

رابعاً: أهمية العدالة التنظيمية

خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية

سادساً: أشكال العدالة التنظيمية

سابعاً: الأثر المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

### الخلاصة

## تمهيد: الفصل الثاني:

إنّ موضوع العدالة التّنظيميّة من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا ومتزايدا من طرف العديد من الباحثين والمنظرين ودراساتهم المتعلقة بالسلوك التّنظيمي والتّطوير المعرفي للموارد البشريّة في المنظّمات.

ولأنّ العدالة التّنظيميّة أحد المكوّنات الأساسيّة للمنظّمة لأنّها تعدّ قيمة ومطلبا اجتماعيا تجاوزها يعد خرقا للقيم والعلاقات الاجتماعيّة للعاملين وغيابها يؤدّي بالعاملين لسلوكيّات تضر بالمنظّمة وفي هذا الفصل سيتمّ التّعرّض لنشأة العدالة التّنظيمية والنظريات التي تطرقت للعدالة التّنظيمية، وأهميّتها، وأبعادها وخصائصها وأشكالها وأخيرا الآثار المترتبة عن غيابها.

## أولاً: نشأة العدالة التنظيمية:

إنَّ المتتبع لمفهوم العدالة التنظيمية يجده مفهوماً قديماً قدم الإنسان من حيث النشأة والتطبيق، أما من حيث دراسته كمفهوم إداري مرتبط بالمنظمات والمؤسسات فقد ظهر في البداية في آراء علماء الفلسفة، بعدها ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات المهنية، بعدها انتقل إلى عدّة مجالات أخرى كالسياسة، القانون، والإدارة، وقد تم استخلاصه في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف في بيئة العمل المختلفة.

ولقد بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدّم Adams نظريته "العدالة" سنة 1965 التي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين الأمر الذي إلى اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات، وتفترض هذه النظرية أنَّ الأفراد يدركون علاقات التّعامل والتّبادل فيما بينهم في العديد من المواقف<sup>1</sup>.

من خلال المقارنة بين مدخلات ومخرجات الأفراد في العمل ليشكل بذلك انطلاقة الأبحاث في العدالة التنظيمية من خلال أول بُعد فيها وهو العدالة التوزيعية وعلى إثره أتت دراسات أخرى ساهمت من خلال نظرتها في تفسير إدراك الأفراد للعدالة في مكان العمل لتضاف أبعاد أخرى للعدالة التوزيعية (الإجرائية والتعاملات)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بجاج -واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلّة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 33، مارس، 2018، ص 856.

<sup>2</sup> حمزة فرطاس، عائشة نجوى، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها) - مجلّة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، مارس، 2018، ص 346 - 347.

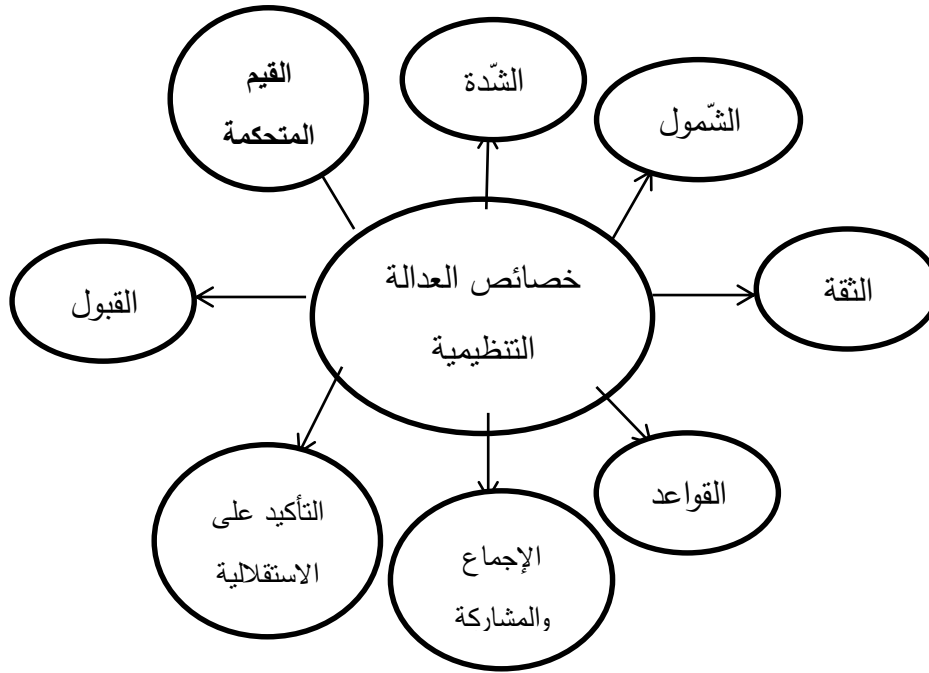
### ثانياً: خصائص العدالة التنظيمية:

تتميز العدالة التنظيمية بعدد من الخصائص نذكر منها:

- 1- الثقة: التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
  - 2- القبول: يمكن للقبول أن يتأني من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة بدعمهم وتحفيزهم والاهتمام بهم.
  - 3- الشدة: والتي ترمز إلى قوة وتماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
  - 4- الإجماع والمشاركة من قبل الأفراد ويتطلب ذلك تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جزاء التزامهم.
  - 5- التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
  - 6- الشمول: حيث يندرج تحتها كل الأعضاء بالمنظمة.
  - 7- القيم المتحكمة: حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
  - 8- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدرها المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى<sup>1</sup>.
- ويمكن القول مما سبق أنّ خصائص العدالة التنظيمية متنوعة فتتمثل في الثقة والقبول والشدة والإجماع والمشاركة وتبني قيم وقواعد المنظمة والالتزام بها ويمكن تلخيصها في الشكل الآتي.

<sup>1</sup> منال أحمد منصور، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، مجلة التربية، قسم أصول التربية، جامعة المنصورة، المجلد 89، يوليو، 2023، ص924.

الشكل رقم 01: خصائص العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة

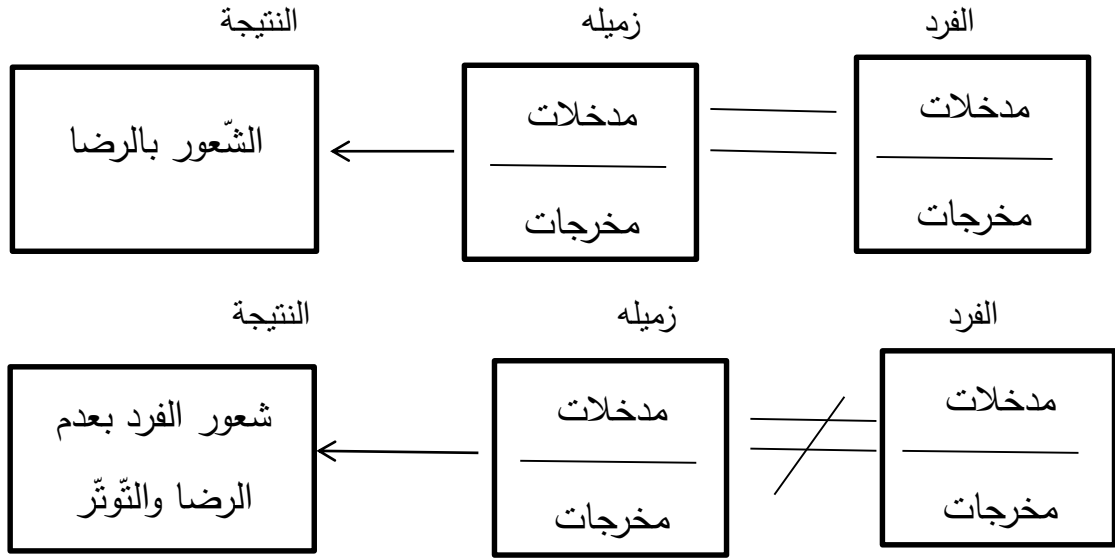
ثالثاً: نظريات العدالة التنظيمية:

#### 1- نظرية العدالة (Equity Theory Adams (1963 - 1965).

ارتبطت هذه النظرية باسم "سي تي آدمز" وقد أطلق عليها العديد من المسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادلة، ونظرية المساواة أو العدالة، بحيث تقوم هذه النظرية على فرضية أنّ الفرد مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة والذي هو عبارة عن شعور داخلي عقلي يتوصّل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتّمثيل الذهني للمشاعر الدّالة على العدالة من عدمها.

وتستند هذه النّظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية لمعدل مدخلاته التي تشمل العديد من العناصر: التّعليم، الخبرة، الجهد والقدرة على العمل، مع مخرجاته التي تشمل: الأجر، الأرباح، المكافآت والترقيات التي يحصل عليها مقارنة مع ما يحصل عليه أمثاله من العاملين في نفس الوظيفة، فإذا كانت المقارنة عادلة كان الشعور بالرضا أمّا إذا لم يتساو المعدلان فإنّ النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا والتوتر.

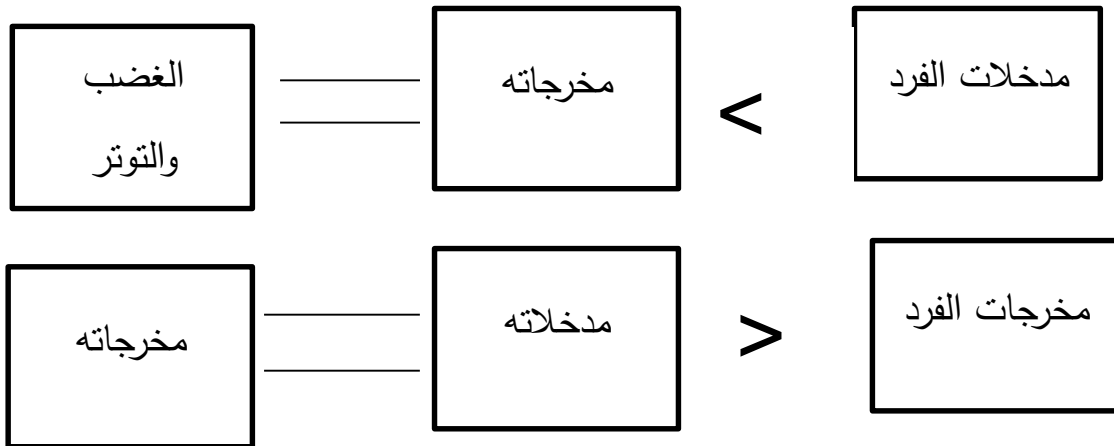
ويمكن تلخيص ذلك من خلال النموذج الآتي:



وقد بنى آدمز هذه النظرية على فرضيتين هما:

أ- الأفراد دائماً ما يكونون في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، بمعنى أنّ الفرد في حالة قيس مستمرة لسنة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

ب- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة أي أن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، وعدم العدالة يخلق نوعين من ردود الفعل الاجتماعي، النوع الأول يتمثل في الغضب إذا أدرك أنّ مدخلاته تفوق مخرجاته، أمّا النوع الثاني يتمثل في الشعور بالذنب إذا أدرك أنّ مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة<sup>1</sup>، ويمكن تمثيل ما سبق في النموذج الآتي.



<sup>1</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2008، ص 65.



## 2 - نظرية التوقع لـ فروم Vroom :

ترى هذه النظرية أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما يبذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للآداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منظّمة كالمكافآت، زيادة الأجر، الترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمته إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له، ومن خلال هذه النظرية فإن الفرد يختار سلوكا معينا دون الآخر بناء على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى النتائج المفضل، فمن خلال هذه النظرية فإن الفرد يدرك العدالة التنظيمية من عدمها نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبينها حول ما سيحصل عليه من فوائد نتيجة آدائه لعمله، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد<sup>1</sup>.

## 3 - نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory :

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أوبين الأفراد ومشرفيهم حيث أن الأفراد يتوقعون ردّ للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم<sup>2</sup> وقد وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على فرضيتين:

أ- طالما أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكن العيش بمفرده فإن البشر في حالة تبادل اجتماعي مستمر.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمزة فرطاس، عائشة نحوي، المرجع السابق، ص356.

<sup>2</sup> حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة من 101-102.

<sup>3</sup> عمر محمد درة، مرجع سابق، ص66.

#### 4- نظرية بورتر ولولر:

هذه النظرية أكد فيها "بورتر ولولر" على أنّ الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره، كي يشكل دعماً لجهد لتحقيق النتائج التي يصبو إليها ويوضح نموذج "بورتر ولولر" أنّه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة وحكم الفرد وقرار حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، أيضاً يتّضح أنّ هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا<sup>1</sup>.

#### 5- نظرية حساسية العدالة:

قدّم هيوسمان 1987 Huseman منظوراً جديداً للعدالة حيث يرى أنّه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة.

أ- المؤثرون أو الخيرون: مجموعة من الأفراد المعطائين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنّهم يفضلون الحصول على دخل أقل ممّا يستحقونه.

ب- الواسطيون أو المساوون: مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة لدى الآخرين.

ج- الذاتيون أو الأنانيون: وهم مجموعة من الأفراد يأخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب والقلق، وعدم التوازن حالة تساوي هذه المعادلة كونها في غير صالحهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك - دراسة ماجستير إدارة أعمال-، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص30.

<sup>2</sup> صالح علي يحي جمال، أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جمهورية السودان، 2022، ص51-52.

من خلال ما سبق تقديمه يمكن أن هذه النظرية قد ركزت بعضها على هذه المقارنة الاجتماعية وهذا ما دعت إليه نظرية العدالة، أما نظرية التوقع فقد ركزت على ما يمكن أن يتوقعه الفرد نتيجة ما يبذله نظرية التبادل الاجتماعي تركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو بينهم وبين مشرفيهم في حين تقسم نظرية حساسية العدالة الأشخاص إلى ثلاث أقسام المؤثرون و الواسطيون والأنايون.

#### رابعاً: أهمية العدالة التنظيمية.

يمكن إيضاح أهمية العدالة التنظيمية في ما يلي:

- آلية للسيطرة لضمان القدرة على التنبؤ والحصول على نتائج مفضلة على المدى البعيد ووفق نموذج قيمة المجموعة Group Value Model الذي سمي فيما بعد النموذج العلائقي Relational Model فإن العاملين يهتمون بالعدالة التي تكون لديهم مكانة وقيمة داخل المجموعة.
- تعدّ العدالة التنظيمية واحدة من العوامل التي تجعل العامل يؤدي ما مطلوب منه وأكثر لكون عمليات العدالة تقوم بدور مهما في المنظمة وأنّ السلوك يؤثر في مشاعر ومعتقدات العاملين.
- تحفز العدالة التنظيمية في مشاركة المعرفة كونها ظاهرة اجتماعية، ولكون العاملين أصبحوا أكثر مهارة وامتلاكاً للمعرفة فهم لا يطمحون إلى وظائف تليق بهم فحصل بل وإلى معاملة عادلة يسودها الاحترام والتقدير.
- تكون العدالة التنظيمية مهمة وضرورية عند التغيير التنظيمي وتطبيق الأنظمة المختلفة داخل التنظيم.
- تساعد في توليد الأفكار وبناء جسر الثقة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين مع بعضهم البعض، فعند تبين المنظمة فلسفة العدالة واعتبارها قيمة جوهرية يكن بناء ثقافة العدالة القائمة على الصدق والنّقة والإخلاص فريدة من نوعها في عيون العاملين والزبائن وصعبة النسخ لدى المنافسين والتي يمكن أن تتحول إلى ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.
- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن والالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> آلاء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المنهل، 2020، ص11.

- تبرز منظومته القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة<sup>1</sup>.
- تعدّ العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية أو نمطا اجتماعيا قد يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا، حيث أنّ إدراك العاملين لعدم العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أوقادتها<sup>2</sup>.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات، وإقامة التصورات اللازمة<sup>3</sup>.

### خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية

#### 1: العدالة التوزيعية.

يعدّ أول المجالات ظهورا ويعود الفضل في تحديده لجهود آدمز Adams في العام 1965 ونظرية المساواة وتتعلق العدالة التوزيعية بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته، وتنطلق العدالة التوزيعية من ثلاث قواعد أساسية:

1-1 قاعدة الجدارة: وتستند الجدارة منح مكافآت بناء على الإسهام الذي يقدمه العامل، فمن يبذل جهدا أكبر يحصل على أجر أفضل، فالعامل الذي يعمل بساعات أكثر يستحقّ التعويض بمقدار أكبر من الذي يعمل ساعات أقل.

1-2 قاعدة المساواة: (Equity): وتقوم هذه القاعدة بوجود المساواة بين كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية من حيث الحصول على المكافآت، أي أنّ توزيع العوائد قيم على أساس المعرفة، المهارة والإنتاجية.

1-3 قاعدة الحاجة (Need): وتقوم هذه القاعدة على فكرة أن تكون الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، وذلك بافتراض تساوي الظروف والأشياء الأخرى، أي تنطلق من مبدأ صاحب الحاجة<sup>4</sup>.

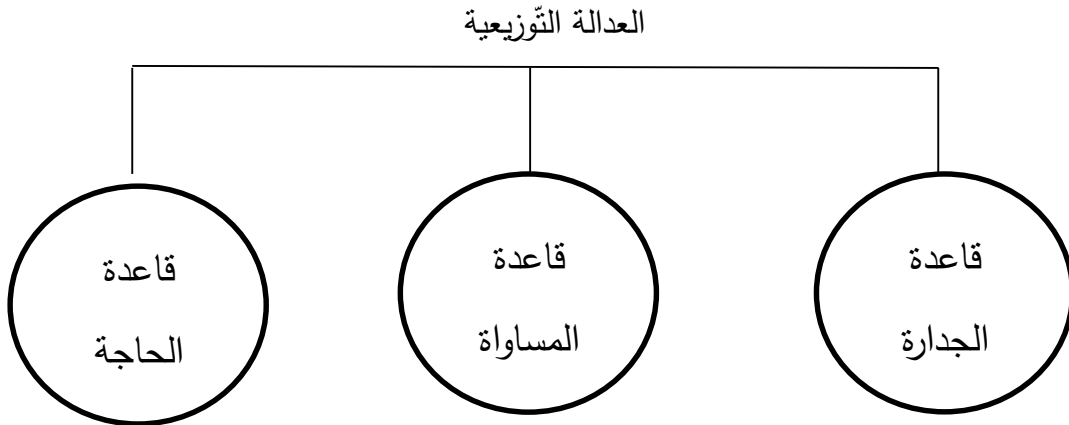
<sup>1</sup> مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 146، الجزء الأول، يوليو، 2015، ص531.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المنهل 2020، ص84.

<sup>4</sup> محمد عوض العمري، أثر إبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة لنيل الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2011، ص14.

الشكل رقم 02: مبادئ العدالة التوزيعية.



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقاً من معطيات النظرية السابقة.

2- العدالة الإجرائية:

تعدّ عدالة الإجراءات وسيلة هامة لإشاعة روح الجماعة لأنّ الإجراءات العادلة توجّه رسالة للعاملين بأنّ الجماعة تقدّر كل عضوفيها وأنّ الجميع شركاء في صناعة القرارات التي تخصّهم<sup>1</sup> وتعتقد العدالة الإجرائية علة مجموعة من القواعد منها:

2-1 قاعدة الاستئناف:

بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

2-2 قاعدة الأخلاقية:

أي أنّ توزيع المصادر يجب أن يتمّ وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

2-3 قاعدة التمثيل:

يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وأهميّة مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

2-4 قاعدة الدقة:

تعني أنّ عملية اتخاذ القرارات يجب أن تبنى من معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجلة كلية التربية، مرجع سابق، ص 535.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 24.

## 2-5 قاعدة عدم الانحياز:

وتعني عدم تغلب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزات العدالة التنظيمية.

## 2-6 قاعدة الانسجام:

يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجائزات والمكافآت على جميع الأفراد والعاملين في كل الأوقات<sup>1</sup>.

## 3- عدالة التعاملات (التفاعلية):

وتشير إلى نوعية المعاملة بين الأشخاص وتتعلق بما يدركه الفرد من عدالة في المعاملة والتعامل معه عند تنفيذ إجراء أو قرار يخص الفرد العامل<sup>2</sup>.

وتتضمن هذه العدالة نوعين من العدالة:

- عدالة التعاملات الشخصية: وتشير إلى حدي الاحترام والتقدير الذي يتعامل في المدير مع المرؤوسين.

- عدالة المعلومات: وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال إيصال المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة<sup>3</sup>.

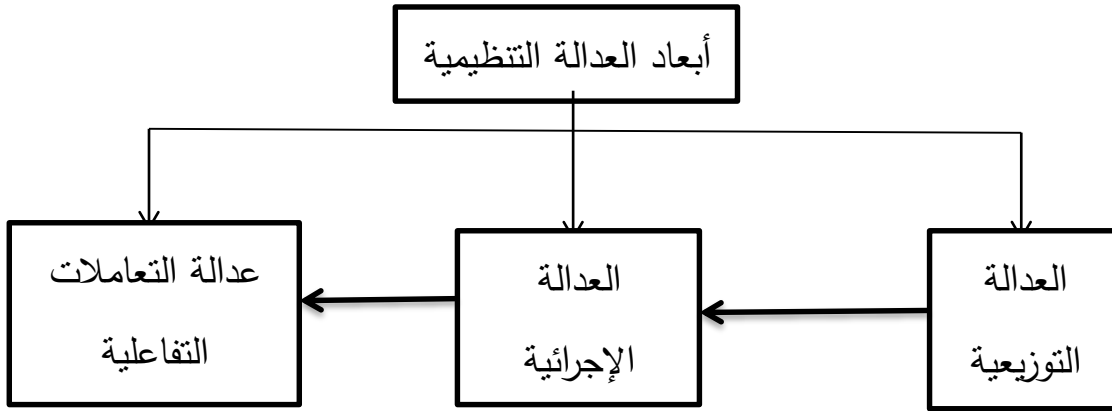
ومن خلال ما تم تقديمه نجد أن العدالة التوزيعية تركز على المخرجات بينما تركز العدالة الإجرائية على الإجراءات وتركز العدالة التفاعلية على معاملات الأفراد.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص، ص35-36.

<sup>2</sup> حمزة فرطاس، مرجع سابق، ص352.

<sup>3</sup> محمد عوض العمري، مرجع سابق، ص17.

شكل رقم 03 أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من المعطيات النظرية السابقة

#### سادسا: أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية والتي كانت ومازالت الشغل الشاغل للموارد البشرية ومتخذي القرارات، ومن بين أشكال العدالة التنظيمية ما يلي<sup>1</sup>:

##### 1- العدالة الداخلية:

ويظهر هذا الشكل من العدالة التنظيمية التي تظهر من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، بمعنى أن هذا الشكل يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة، الضرورة لشغل الوظيفة.

##### 2- العدالة الخارجية:

هذا الشكل من العدالة التنظيمية يركز على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز والمخرجات في المؤسسة الأولى وبين جهاز

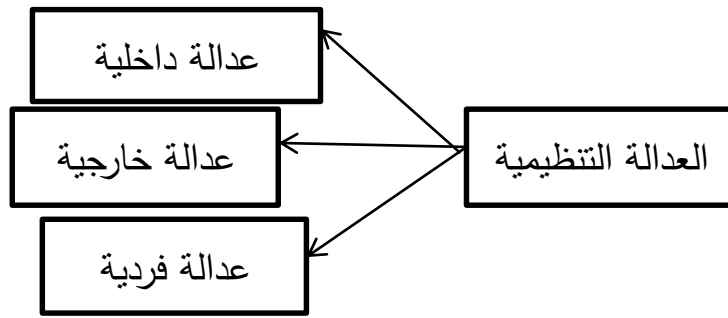
<sup>1</sup> مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، 2013، ص57.

مخرجات آخر تجانسي بعمل في مؤسسة ثانية، بمعنى أنّ المقارنة تتم من عدّة منظّمات ليقين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معيّنة دون غيرها من المؤسسات.

### 3- العدالة الفردية:

ويعرف هذا النوع من خلال المقارنة التي يعقدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، وتكون هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد من عدّة مستويات كأن تكون المقارنة بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيها لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم وبالتالي يحكم على مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

الشكل رقم 04: أشكال العدالة التنظيمية.



المصدر من إعداد الطالبة بناءً على المعطيات النظرية السابقة.

### سابعاً: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية:

لقد أثبتت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أن غيابها أو عدم توفر بعد من أبعادها يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظّمات من خلال ما يلي:



أ- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من الآثار السلبية من انخفاض في كمية وجود الأداء ونقص التعاون مع الزملاء في العمل وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

ب- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:

فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج التنظيمية السلبية مثل نقص الرضا الوظيفي، وانخفاض الانتماء التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة - كلية التجارة -، الجامعة الإسلامية - غزة -، 201، ص 17

<sup>2</sup> ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سابق، ص 13.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول إن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم مبادئ المنظمة، فتحقيقها بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، ويات من الضروري تطبيقها في المنظمات للحفاظ على استمرارها وتطورها وكسب رضا موظفيها.

## الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

### تمهيد

أولاً: نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي

ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي

رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي

خامساً: مظاهر الرضا الوظيفي

سادساً: عناصر الرضا عن العمل

سابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

### خلاصة

**تمهيد:**

حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف العلماء منذ فترة زمنية طويلة وقد كثر الاهتمام به أكثر وتعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم كونه أصبح من أهم موارد المنظّمات فرض الموظّفين والعاملين أصبح مطلب كل المنظّمات والتي تسعى لتحقيقه، لأنّ نجاح المنظّمة واستقرارها يمكن أن يعود لرضا عامليها، وفي هذا الفصل سيتمّ التّطرق لذكر نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي، نظرياته، خصائصه، أهميّته، مظاهره، عناصره، وأخيرا أساليب قياسه.

## أولاً: نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي لاقَت اهتمام الباحثين، وذلك بعد مضي فترة سادها الإهمال الكلّي لهذا الموضوع حيث كان جلّ اهتمام الإنسان في القديم ونظرته إلى الأشياء نظرة ماديّة بحتة، وتجلّى ذلك في مختلف النظريات الفلسفية التي كانت ترى بأنّ الإنسان يسعى إلى الإشباع المادي فقط والمنفعة بكلّ الطرق والوسائل.

ويظهر نظريات علم النفس ومختلف التجارب والأبحاث التي قام بها العلماء في هذا الميدان، تغيرت هذه النظرة المادية للإنسان إلى نظرة مادية ومعنوية التي ترى بأنّ إشباع رغبات الفرد التي يتم من خلال مختلف الجوانب المادية والمعنوية بشتّى الطرق.

وكانت بداية هذه الدراسات التطبيقية في أمريكا وذلك بعد عام 1910، حيث تزامن مع مختلف التطورات التي طرأت على علم النفس الصناعي وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفدرالية، بتوظيف علماء النفس الصناعي، وذلك من أجل تصميم وسائل وتقنيات بغرض تدريب العاملين في القطاع العسكري والتعرف على مختلف احتياجاتهم كما تلتها أعمال "ألتون مايو" سنة 1927 التي تمثّلت في مجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا الوظيفي، وتمكّن من التّوصل إلى أنّ هناك مجموعة من العوامل تحفّز على العمل وزيادة إنتاجهم والتي كان من بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين تجاه بعضهم البعض، ومنذ الثلاثينات من هذا القرن وموضوع الرضا الوظيفي يلاقي الاهتمام المتزايد لدى الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في أمريكا وأوروبا الغربية، فقد درس علماء النفس ظاهرة الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارة الرضا الوظيفي منذ عام 1930 للدلالة عن المواقف والميول الذاتية أو مدى تأقلم الأفراد الموظّفين في وظائفهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اليزيد عبابو، الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية بمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية الشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2، القسم ب، العلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص215.

## ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدّد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات المنصرين والعلماء الذين تختلف مداخلهم وتوجهاتهم حول الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق حول تعريف الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

2- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسته لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات<sup>2</sup>.

3- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد تعكس هذا كله على طرق القياس المستخدم<sup>3</sup>.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد نفسه ومع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يونس مختار، عاشوري ابتسام، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2014-2015، ص54.

<sup>2</sup> عبد الرحمن عزيزو، مرجع سابق، ص65.

<sup>3</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، 2018، ص40.

<sup>4</sup> مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019، ص157.

## 5- الرضا عن العمل ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

- حيث يعدّ الرضا محصلة العديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات<sup>1</sup>.

6- رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>2</sup>.

## ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي:

### 1-1 نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية Maslow Hierarchical:

نظر "إبراهيم ماسلو (Maslow)" سلوك الإنسان على أساس حاجته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإنّ الحاجات غير المشبعة تصبح المحدّد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي ولا يزول التوتر إلّا بإشباع الحاجة والحاجات المهمّة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير مشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلّا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقلّ أهميّة وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيوية الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتّى يتمّ إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلّم الحاجات ليشتبع الحاجات تبعاً لتسلسلها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة،

الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأكاديمية الأردنية الهاشمية، 2016، ص.ص 105-106.

<sup>2</sup> يونس مختار وعاشوري ابتسام، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم

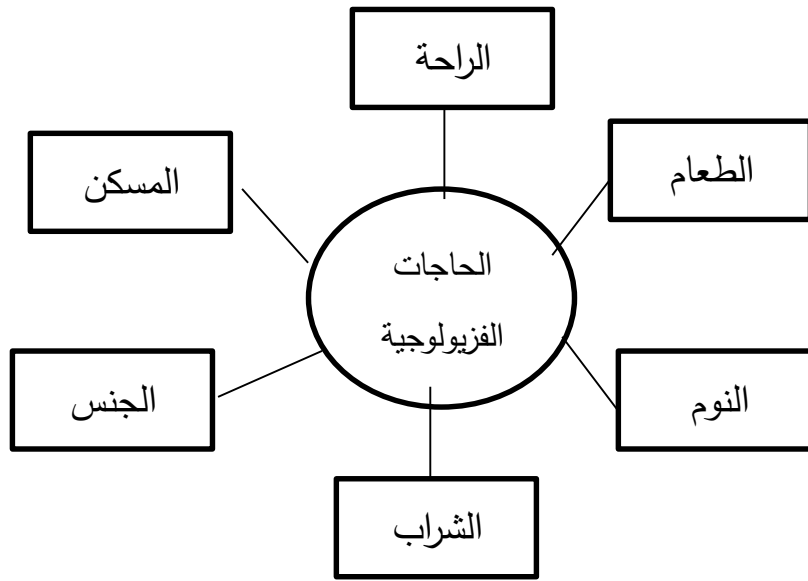
الاجتماع منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، 2014، 2015م، ص 54.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 47.

ووفقا لنظرية "ماسلو" فإنّ للفرد خمسة أنواع من الحاجات رتبها في تدرّج هرمي وتتمثّل في:

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثّل هذه الحاجات في كل من الطّعام والشراب والسكن والراحة والنوم والجنس وهي التي تعمل أساسا على الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه وبالتالي في تمثّل حد الكفاف بالنسبة للإنسان والتي تعتبر أقوى الحاجات الإنسانية.

الشكل 05: الحاجات الفيزيولوجية للإنسان.



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من المعطيات السابقة

#### ب الحاجة إلى الأمان:

هي الحاجات التي تعبر عن الرغبة والحماية من الأخطار والتهديد والحرمان والمرض والشيخوخة وينظر إلى هذه الحاجات الخاصة بالأمان على أنّها محاولة لتأمين منصب عمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين.



### ج الحاجة إلى الانتماء:

تلك وهي التي تتعلق برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين وبقبول الآخر له وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي خاصة الرغبة إلى الانتماء إلى الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية والعمل في فريق<sup>1</sup>.

### د الحاجة إلى الاحترام:

أي الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية واحترام الآخرين وتقديرهم.

### هـ الحاجة إلى تقدير الذات:

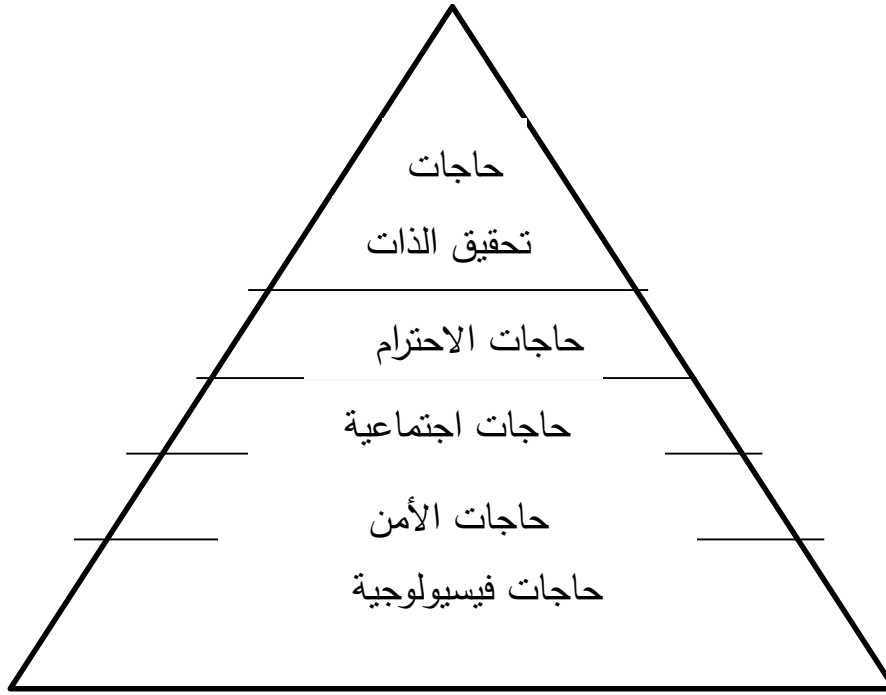
وهي رغبة الفرد أن يكون ما يريد وما يمكن أن يكون ورغبة في الإنجاز لتحقيق الطموحات السابقة جميعها<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص هذه النظرية في الهرم التالي الذي يعبر من خلاله ماسلو عن هرم الحاجات.

<sup>1</sup> لكل منيف، تمييز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، المتكف للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص 34-35.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص109.

الشكل 06: هرم الحاجات لنظرية ماسلو.



المصدر: سالم تيسر الشرايدة الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية – دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ص 80

## 1-2 نظرية (X) و (Y):

صنّف دوقلاس ماكجروجر Douglas Macgregore النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعية إلى نظريتين أساسيتين هما نظرية (X) التقليدية ونظرية (Y) الإيجابية.

أ- نظرية (X): تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
- أنّه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الشخص دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل.
- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.

- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا يؤتمن علة شيء دون رقابة.

- الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافر في العمل<sup>1</sup>.

ب- نظرية (Y):

تدعو هذه النظرية إلى استخدام أساليب الإدارة التشاركية التي تعزز الشعور بالانتماء وتوفر بيئة عمل إيجابية تركز على التحفيز الداخلي والتمكين.

ووفقا لما قاله ماكريجور، فإن المديرين الذين يتبنون النظرية (Y) سيكونون أكثر نجاحا في تحقيق أهداف هذه المنظمة حيث تشجع هذه النظرية على إيجاد أسلوب إدارة أكثر ديمقراطية يتم فيه تمكين الموظفين ومنحهم قدرا أكبر من الاستقلالية والثقة، لذلك تحرص هذه النظرية على الفكر التالي:

- الرقابة الذاتية للعمال وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا بد أن يكون العمل مصدر للرضا وليس لتهديد العامل.
- العمال قادرون على توجيه أنفسهم واتخاذ قرارات مسؤولة إذا توفرت لهم الظروف المناسبة .
- يسعى العمال لتحقيق الأهداف التنظيمية عندما تتوافق مع أهدافهم الشخصية.
- يعتقد النجاح الإداري على بناء الثقة المتبادلة وتشجيع المبادرة الذاتية لدى العاملين وتحفيز قدرة العمال الواسعة على الابتكار والإبداع<sup>2</sup>.

### 3-1 نظرية الإدارة بالأهداف Goal Theory:

أسس كل من إدوين ولوك (Edwin & Locke) نظرية أسماها نظرية الأهداف ومحور هذه النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف فإن كان للموظفين أهداف محددة، قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك تحفزهم للعمل.

وزيادة على ذلك فإن وجود تغذية راجعة (Feed back) مستمرة الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

<sup>1</sup> لكل منيف، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> محمد حسن أبو قطة، إدارة المؤسسات التربوية نظريات واتجاهات مؤثرة، مكتبة الفرقان، جمهورية مصر العربية، ط1، 2025، ص149.

والهدف الأساسي لأي إدارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة واستمرارية وجودها وتقديم أفضل النتائج لها، وذلك عن طريق رفع وتفعيل أداء الأفراد فيها وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة عالية ولتحقيق هذا الهدف لا بد للإدارة من فهم العنصر البشري، وطبيعة سلوكه، وأسبابه، ودوافعه وأهدافه<sup>1</sup>.

وقد أكد بيتر داركر peter Durker أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصور شامل وكامل عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه، وأن يتبنى الإنجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين<sup>2</sup>.

#### 1-4 نظرية الإنجاز لدافيد ماكلييلاند 1961:

حيث ركز ماكلييلاند في دراسات المتعددة على الظروف التي يمكن الأفراد من تطوير الإنجاز وتأثيره على السلوك الإنساني حيث قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا عن العمل وهي<sup>3</sup>.

- **الحاجة للإنجاز:** حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المادي حيث أنهم يملكون لرغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام ويشعرون بأن فيها تحدي لقدراتهم ومهاراتهم.
- **الحاجة للقوة:** يسعى بعض الأفراد إلى مراكز قيادته من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

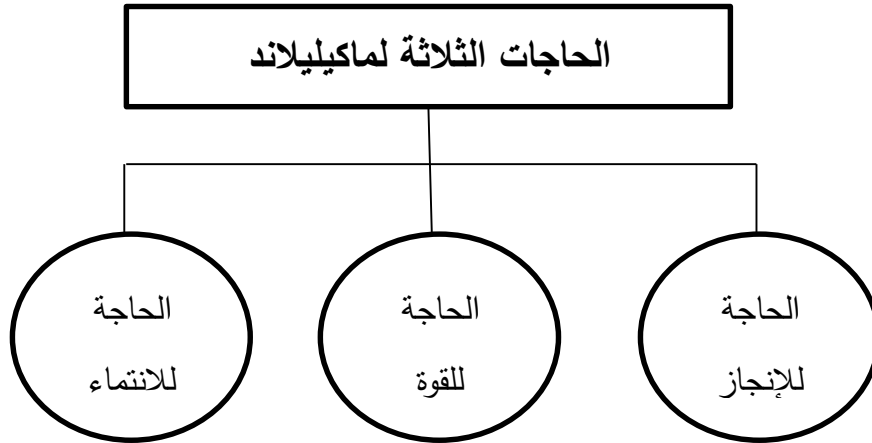
<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمود الغربي، السلوك التنظيمي - دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 83.

<sup>2</sup> خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 83.

<sup>3</sup> كتفي عزوز، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التربية، منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 117.

- الحاجة للانتماء: وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين<sup>1</sup>.

الشكل رقم 07: الحاجات الثلاثة لماكيليلاند.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

#### رابعاً: أهمية الرضا الوظيفي:

##### أ- اقتصادية:

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف ومواجهته كل التحديات التي تواجهها.
- استثمار كافة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها<sup>2</sup>.
- تخفيض تكاليف نتائج معينة أو الاقتصاد في النفقات أو زيادة في مجالات معينة إذ ستحقق هذه الأهمية عوائد مادية للمنظمة تمكنها من مجابهة التحديات وزيادة الفر وتقليل التهديدات المحيطة بها.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2006، ص252.

<sup>2</sup> رجب عبد الحميد حسنين، إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات، العربي للنشر والتوزيع، 2020، ص153.

- ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال، حيث يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى.
- تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

#### ب اجتماعيا:

- من مجموعة العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية أو صور للعلاقات الإنسانية التي تمارس داخل المنظمة وخارجها، مغزاها تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- خلق روح الابتكار والجد والتعاون مما يؤدي لبذل العاملين أقصى جهدهم مما يحقق أداء أفضل ويحقق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكثر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية وغير المادية مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة.
- زيادة نسبة الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، حيث أنّ المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على متطلبات الحياة<sup>2</sup>.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها.
- ارتفاع درجة الطموح، الإبداع والابتكار، إتقان العمل وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2018، ص54.

<sup>2</sup> محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة العامة، منشورة جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص30-31.

- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي.
- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية.
- اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة<sup>1</sup>.

#### خامساً: مظاهر الرضا الوظيفي.

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والمتفاعلة والتي يمكن ملاحظتها على الفرد والتي تجعله شخصاً قادراً على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر ما يلي:

أ- زيادة معدل الأداء: هناك اتجاهات متنوعة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العاملة ويرى اتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل العاملين وبين رضاهم عن العمل فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر بالإيجاب على معدل الأداء<sup>2</sup>.

#### ب قلة الغياب:

إنّ ازدياد الغياب يعدّ من مظاهر انخفاض الرضا عن المهنة والروح المعنوية فالموظف يشعر بالرضا عن مهنته أثناء وجوده في عمله بدرجة أكثر من الرضا الذي يمكن له أن يحققه إذا تغيب عن عمله ويُنتبأ من ذلك إذا ما كان سيحضر للعمل والعكس.

#### ج الصورة الذهنية:

إنّ الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة ونوع العمل بها لدى جميع العاملين يعد مؤشراً هاماً للرضا عن المهنة، خاصة أن الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمؤسسة يؤدي إلى أن يدافع عن المؤسسة وأن يقف بجانبها وأن يكون له ولاء وانتماء لها.

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص134.

<sup>2</sup> إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص53.

د انخفاض درجة مقاومة التغير:

يعد انخفاض مقاومة التغيير من مظاهر الرضا عن المهنة حيث أنّ القادة عادة في المؤسسة يريدون الارتفاع بشأنها وتطويرها.

ه نقص معدل دوران العمل:

أنّه كلما زاد رضا الموظف عن مهنته زاد الدافع لديه على البقاء في هذه المهنة وقلّ احتمال تركها بطريقة اختيارية ممّا يؤدي إلى الإبداع والتطوير والتحسين والمشاركة في تطوير العمل لرفع كفاءته الإنتاجية<sup>1</sup>.

سادسا: عناصر الرضا عن العمل (العوامل):

تعددت وتباينت وجهات النظر بين الباحثين والدارسين في تحديد عناصر الرضا الوظيفي ومن بينها نجد العوامل الآتية التي تشارك فيها الباحثين:

1- الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية ورمز تقدير من المنظمة للفرد.

2- الرضا عن محتوى العمل: الذي تحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال درجة تنوع مهام العمل ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد واستخدام الفرد لقدرات وخبرات النجاح والفشل في العمل.

3- الرضا عن الإشراف: وذلك لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.

4- لبرضا عن جماعة العمل: من خلال تحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.

5- الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات الراحة التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.

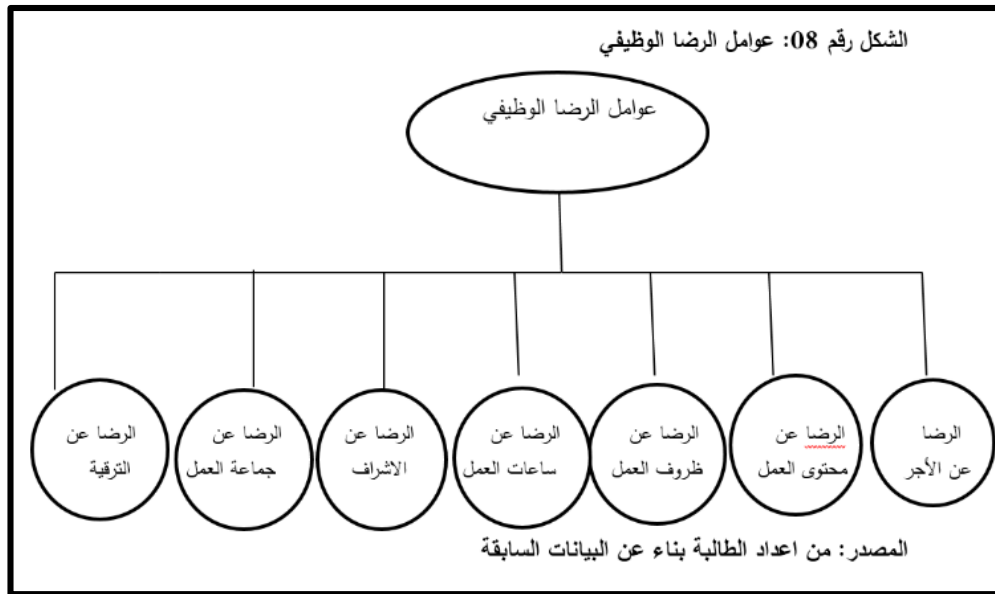
<sup>1</sup> حسين خضير محمد مشهدي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المجلد الخامس، العدد الأول، يوليو 2018، ص 297-298.



6- الرضا عن ظروف العمل: حيث يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه<sup>1</sup>.

7- الرضا عن الترقية: من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن ممّا هو عليه، فهو يسعى للاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموّها وقد أكد Vroom 1954 أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح الفرد في فرص الترقية، فأثر الترقية على رضا الفرد متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عاليا كان رضاه أقل والعكس<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 08: عوامل الرضا الوظيفي



<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب 2015 ص24-25.

<sup>2</sup> مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره الوظيفي على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلّة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2011.

## سابعا: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تختلف طرق قياس الرضا الوظيفي باختلاف الطرق والتقنيات التي يستعملها الباحثون ومن بين أهم الطرق نجد ما يلي:

## 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس ببساطة وانتشارا، حيث تعقد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتعارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أنّ الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا توجد بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ومن مزايا هذه الطريقة، دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات<sup>1</sup>.

## 2- طريقة القصة هرزبيرغ:

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي لم يشعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أنّ: العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت لهذه الطريقة انتقادات وهي أنّ المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة<sup>2</sup>.

## 3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاهم من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات

<sup>1</sup> سالم الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> صابرين عيسى، المرجع السابق، ص 60.

الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدّة مثل نموذج فروم، نموذج بوتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد من وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات والحاجة إلى الاستقلال ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميات وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبرى، وقلة التكلفة<sup>1</sup>.

4- طريقة اسكود: قدم هذه الطريقة كل من "اسكود" وزميله "سيسي" و"تيني بوم" سنة 1957 بحيث تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس على قطبين يمثلان صنفين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سالم بشير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107-108.

<sup>2</sup> لكل ضيف، مرجع سابق، ص 71، 72.

**خلاصة:**

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي يعدّ مقياساً على درجة الإشباع لمختلف جوانب العمل فهو من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر لتحسين الأداء وتطويره بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، لذا تسعى أغلب المنظمات لكسب رضا موظفيها وتلبية مختلف وتلبية مختلف متطلباتهم.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة وكيفية اختيارها

-ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأسلوب الإحصائي

خلاصة

**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب النظري لكل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في الفصلين السابقين، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية علاق الصغير بزريبة الوادي حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، ومنه كل من مجالات الدراسة البشرية والزمانية و تحديد مجتمع الدراسة و المنهج المتبع في الدراسة وصولاً إلى أداة الدراسة المتبعة في جميع البيانات اللازمة و الأساليب الإحصائية في تحليل وجمع بيانات الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

1- **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة بشكل تطبيقي وقد تم اختيار مكان إجراء الدراسة التطبيقية مستشفى علاق الصغير زريبة الوادي، بسكرة. التعريف بميدان الدراسة: مستشفى علاق الصغير (الملحق رقم 01)

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية علاق الصغير في مؤسسة حديثة، النشأة على مستوى ولاية بسكرة حيث كانت تابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي وفي تاريخ 14 جوان 2016 رخص باستغلال الوضع في الخدمة مستشفى 80 سرير وإحاقه بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية زريبة الوادي وتاريخ 30 جوان 2021 تم تغيير تسميتها، أصبحت. تعرف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زريبة الوادي، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تضم 09 مصالح وهي: مصلحة الجراحة العامة - مصلحة علم الأوبئة - مصلحة طب أمراض النساء والتوليد - مصلحة المخبر المركزي - مصلحة الطب الداخلي - مصلحة طب الأطفال - مصلحة الصيدلة - مصلحة الأشعة المركزية ومصلحة الاستعجالات الطبية.

### مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية علاق الصغير زريبة الوادي في:

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يلي:
- ضمان تنظيم وبرمجة وتوزيع العلاج الاستشفائي وتشخيص المرض.
- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- كما تكلف أيضا بالمساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- استغلالها كميدان للتكوين الشبه طبي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

## 2- المجال الزمني:

ويقصد به الزمن التابع للدراسة الميدانية حيث بدأ التحضير له بعد الانتهاء من الجانب النظري الدراسة وضبط الإجراءات المنهجية للنزول للجانب الميداني وتطبيق أداة جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان للوصول أخيرا إلى عملية التحليل والمناقشة قصد الخروج بنتائج لهذه

الدراسة حيث امتدت هذه الدراسة من أواخر شهر مارس إلى شهر ماي 2025 حيث يمكن تقسيم هذه الفترة إلى المراحل الآتية:

- من 15/03/2025 إلى غاية 15/04/2015 في هذه الفترة تم إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة وفقا لتساؤلات ومشكلة الدراسة بعد عرضه على الأستاذة عدة مرات للتصحيح والتعديل .

- من 13/04/2015 إلى غاية 21/04/2015 في هذه الفترة تم النزول للميدان من اجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعن طلب منا تقديم تصريح من طرف مديرية الصحة للولاية لذلك تم الانتظار حتى صدور التصريح يوم 20/04/2025 وفي اليوم الموالي تم النزول إلى الميدان وجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة. (ملحق 02)

- من 02/05/2025 تم توزيع الاستبيان على العينة وتم استرجاعه يوم 03/05/2025  
- من 03/05/2025 إلى 05/05/2025 النزول إلى الميدان قصد إجراء المقابلة مع عدد من رؤساء المصالح للمؤسسة والملاحظة المباشرة لسلوكات الموظفين في السلوك الطبي والشبه طبي.  
أما تحليل ومناقشة البيانات فقد كان من يوم استرجاع الاستبيان 03/05/2025 إلى غاية الانتهاء من عملية التحليل والمناقشة.

### 3- المجال البشري:

ويقصد به الحدود البشري لهذه الدراسة، والمتمثل في موظفي المؤسسة الاستشفائية ويمكن تعريفه على أنه " الحدود البشرية التي تتمثل في مجتمع أو مجتمعات البحث وعينة أو عينات البحث"<sup>1</sup> كما يعتبر مجتمع البحث مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي<sup>2</sup> والمجال البشري لهذه الدراسة يتمثل في 218 موظف موزعون على الشكل الآتي:

<sup>1</sup> قاسم مطر عبد الخالدي، منهجية البحث العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، القرنة - جامعة البصرة، 2022-2023،

ص 11

<sup>2</sup> مورش أنجريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشراق .سعيد بسبعون، ط2، دار القصة، الجزائر 2004 - ص 298



جدول رقم 01 توزيع الموظفين وعددهم.

العدد	السلك
34	الأطباء العامون
14	الأطباء المتخصصون
170	السلك الشبه طبي
218	المجموع

المصدر بناء على ما قدمه رئيس الإدارة المركزية للمستشفى .

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها:

لان مجتمع بحث هذه الدراسة مقسم إلى ثلاث طبقات حسب أصنافهم الوظيفية فإنه تم اختيار العينة الطبقية وذلك لملائمتها لهذه الدراسة، حيث يتم تقسيم مجتمع البحث في هذا النوع من العينات إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات ثم يتم، السحب عشوائيا عينه من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها العينة النهائية

التي ستخضع للتحليل<sup>1</sup> وقد تم اعتماد

الطريقة الآتية لاختيار عينة البحث حيث حددت نسبة 15% الاختيار الله عدد مفردات العينة .

$$\text{وعليه فقد تتم الحساب على النحو الآتي:} \quad \frac{\text{عدد مجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

بالتطبيق نجد  $31.7 = \frac{15 \times 218}{100}$  أي بالتقريب نتحصل على 33 بعدها نستخرج عدد المفردات من كل طبقة بالحساب التالي.

$$\frac{\text{عدد مفردات البحث في كل طبقة} \times 33}{\text{العدد الإجمالي}} \quad \text{نتحصل على}$$

$$\text{الطبقة الأولى المكونة الأطباء العاملون} = \frac{33 \times 34}{218} = 5.14 \text{ أي نختار 5 أفراد}$$

$$\text{الطبقة الثانية المكونة الأطباء المختصون} = \frac{33 \times 14}{218} = 2.11 \text{ أي نختار 2 أفراد}$$

$$\text{الطبقة الثالثة المكونة الأطباء الشبه طبيين} = \frac{33 \times 170}{218} = 25.73 \text{ أي نختار 26 مفردة}$$

وبجمع عدد كل مفردات كل طبقة نجد

$$33 = 26 + 2 + 5 \text{ مفردة}$$

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، ص142.

### ثالثاً: منهج الدراسة.

ولأن المنهج يوجه الباحث في دراسته العلمية بغية الوصول إلى الحقائق والنتائج والتأكد من التساؤلات فإن أي دراسة يجب أن تتوفر على منهج متبع يوجه الباحث في دراسته ، وطبيعة الموضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه، حيث يجب أن يكون ملائماً للدراسة ولأن المنهج هو جملة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة<sup>1</sup> أما عمار بوحوش<sup>2</sup> فيرى أن المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة<sup>2</sup> ولأن الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى "علاق الصغير بزرية الوادي" فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في انجاز هذه الدراسة والذي يعتبر " طريقة الدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية بها دلائل وبراهين تعطي للباحث القدرة على وضع اطر محددة للمشكلة<sup>3</sup> ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج العلمية استخداماً في البحوث العلمية، حيث يعتمد على وصف الظاهرة وصفا دقيقاً، وقد تم استخدام هذا المنهج انطلاقاً من ضبط التساؤل الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية، وجمع المراجع المعتمدة في المجال النظري الخاص بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كذلك في تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة التطبيقية والمتمثلة في الاستبيان كأداة رئيسية إضافة إلى الملاحظة الميدانية والمقابلة وطريقة اختيار العينة الممثلة لمجمع المبحث وتحديد أسلوب اختيارها، وصولاً إلى تحليل النتائج والخروج بتوصيات هامة يمكن اعتمادها، كإرساء لقواعد العدالة التنظيمية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019 ص 14

<sup>2</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص13.

<sup>3</sup> قاسم مطر عبد الخالدي، المرجع السابق، ص11

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

لكي يختبر الباحث صحة فرضية لابد من أن يجمع بدقة وبطريقة منظمة البيانات والشواهد المتصلة بهذه الفرضية، وهذا الجمع عادة ما يتم بواسطة أدوات يبقى للباحث أن يقرر نوعها ، فقد تتكون هذه الأدوات الفرضية استبيان أو مقابلة أو ملاحظة موضوعية أو مقياساً أو اختبار أو غير ذلك<sup>1</sup>

وقد تم اعتماد الأدوات المنهجية الآتية في الدراسة لجمع المعلومات البيانات

#### أ. الملاحظة:

وهي الملاحظة المباشرة لسلوكات الموظفين أثناء أدائهم للعمل داخل المؤسسة والتي ترتبط بالنزول إلى الميدان أو الواقع بغية رصد مجموعة من الظواهر وتهدف إلى فهم هذه الظواهر المرصودة وتفسيرها علمياً ووصفياً<sup>2</sup>، حيث تم رصد المؤسسة الاستشفائية حالات الاستياء والتذمر لبعض الموظفين خلال دأهم لمهامهم داخل المؤسسة الاستشفائية.

#### ب. المقابلة Interview:

وهي " محادثة بين الباحث والمبحوث بفرص الحصول على معلومات من المستجيب"<sup>3</sup> وقد تم برمجة مقابلة يوم 2025 مع عدد من رؤساء المصالح التابعة للمستشفى الذين استقبلونا الحفاوة ولم يبخلوا علينا بالمعلومات المطلوبة منهم حيث تم طرح الأسئلة الآتية عليهم: حتى يتم المقارنة بين إجاباتهم والمعلومات التي يحملها من طرف الموظفين.- هل تتم الترقية حسين الشروط القانونية داخل المؤسسة الاستشفائية ؟ - هل هناك إشراك فعلي للموظفين في مختلف القرارات التي تمس المؤسسة الاستشفائية هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع؟

التعليمات في المؤسسة الاستشفائية هل يتم تطبيقها بشكل صارم؟

في حالة مخالفة التعليمات هل تطبقون العقوبات على الجميع بشكل عادل؟

**ج الاستبيان:** وهو أحد الوسائل المنهجية الشائعة عند الباحثين في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة

<sup>1</sup> نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية، النموذج الكتابة الأطروحة، والدفاع عنها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014 ص 128.

<sup>2</sup> جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتاب العلمية، بيروت 2014 ص 62

<sup>3</sup> مباركة خمقاني، أساليب وأدوات جمع البيانات، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح العدد9، جوان 2017 ص43

عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحاً شفوياً مباشراً أو تفسير من الباحث وتكتب الأسئلة على ما يسمى استثماراً استبانة<sup>1</sup>

ولأنه من بين الأدوات الأكثر استعمالاً في الحصول على الإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها قصد التحليل والتفسير فقد تم بناء استثمار الاستبيان بتقسيمه إلى ثلاث محاور كالآتي:

المحور الأول: تحتوي المعلومات الشخصية بالمبحوثين ويضم 05 عبارات

المحور الثاني: ويتضمن العدالة التوزيعية ويحتوي على 6 تضم اقتراحات للإجابة.

المحور الثالث: ويحتوي على العدالة الإجرائية ويضم 07 عبارات تتضمن كل عبارة مجموعة من الاقتراحات (الملحق رقم 03) وقد تم توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة على عدد مفردات العينة من أجل الحصول على إجابات للأسئلة المطروحة، حيث تم توزيع 33 استثماراً على العينة بمساعدة بعض العمال، غير أنه تم استعادة 30 استثماراً فقط وضياع 03 استثمارات.

#### صدق الاستبيان:

بعد تصميم الاستبيان المخصص للدراسة تم عرضه على الأستاذة المشرقة عدة مرات وتم تصحيحه حتى استوفى كل الشروط المنهجية والعلمية ثم توزيعه على 05 محكمين من أساتذة علم الاجتماع (ملحق 04) وذلك قصد تحكيمه من حيث العبارات التي تقيس أولاً تقيس البعد المنتهي إليه بهدف تحديد مدى وضوح العبارات وتقديم بعض الملاحظات حول مدى صدقها وجودتها في قياس تغيرات الدراسة فتم تعديل بعض الأسئلة حتى أكثر وضوحاً من خلال مقترحاتهم وملاحظاتهم المقدمة إلى حين تحقيق الاستبيان في صورته النهائية.

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية لتفريغ بيانات الاستثمار في جداول تكرارات والنسب المئوية.

<sup>1</sup> مروان عبد الحميد إبراهيم، أسس البحث العلمي الإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع 2000 ص

### خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض مجالات الدراسة والنهج المعتمد (المنهج الوصفي) والإدارات المنهجية المتبعة في جمع البيانات ذلك قصد المناقشة والتحليل لإجابة على الأسئلة المطروحة.

#### مجالات الدراسة

##### المجال البشري:

العينة الطبقية

اسلاك الطب العام المتخصص

السلك الشبه طبي

##### المجال الزمني:

من مارس إلى ماي

2025

##### المجال المكاني:

مستشفى علاق

الصغير زربية

الوادي، بسكرة

##### أدوات جمع البيانات:

الملاحظة

المقابلة

الاستبيان

##### الأساليب الإحصائية:

الجداول التكرارية

النسب المئوية

##### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة البيانات

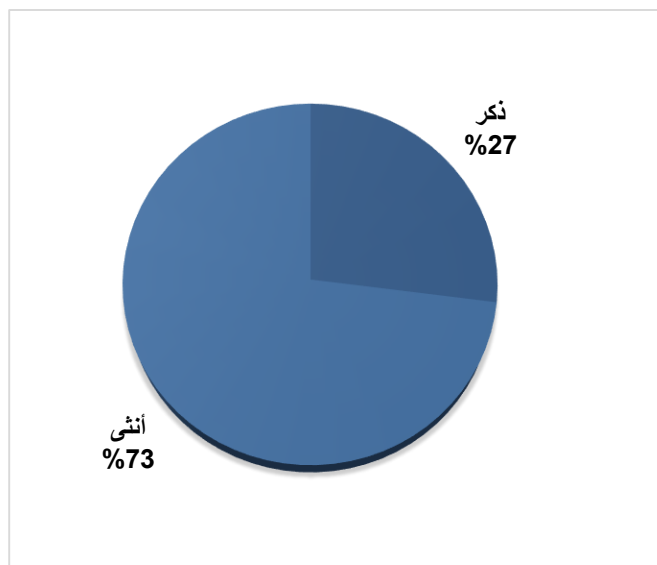
ثانياً: النتيجة العامة

**تمهيد:**

بعد عملية جمع الاستبيانات من أفراد العينة تأتي عملية تفريغ البيانات في جداول ونسب مئوية للوصول إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج النهائية وهذا ما سيتم التعرض له في هذا الفصل.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة البيانات.

المحور الأول: البيانات الشخصية الجدول رقم (1-1): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



النسبة المئوية	التكرار المطلق	الجنس
27%	8	ذكر
73%	22	أنثى
%100	30	المجموع

الشكل رقم (1-1): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الجنس الغالب على هذه الدراسة هو الإناث بنسبة 73% في حين بلغت نسبة الذكور 27% ويعود ذلك لأن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وذلك كون الإناث يتفوقن في دراستهن على الذكور كما يعود أيضاً إلى أن القطاع الصحي من بين القطاعات التي تستقطب الإناث.

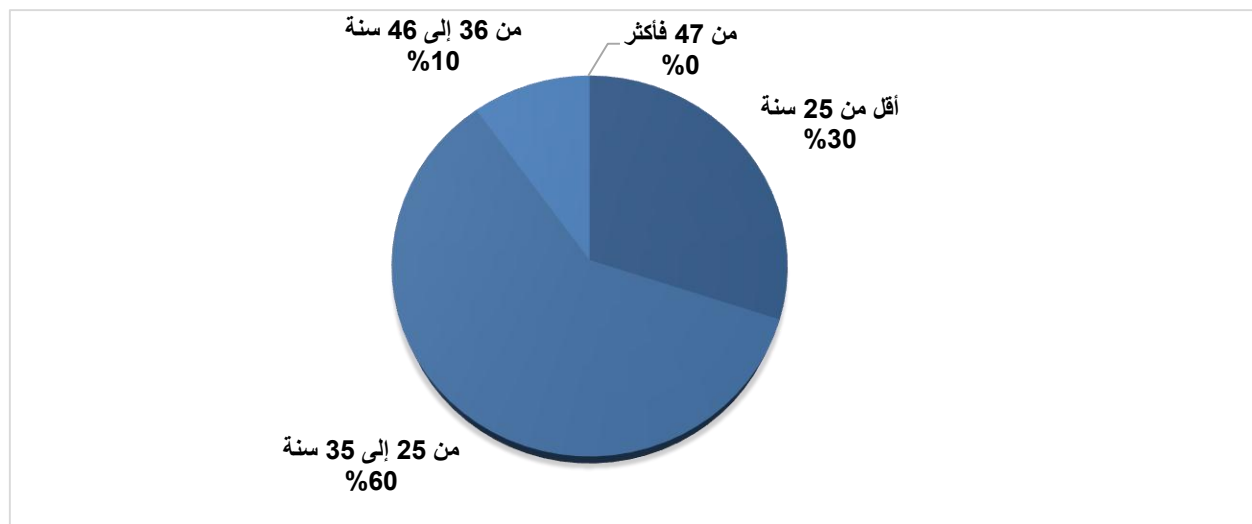


الجدول رقم (1-2): يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار المطلق	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	30%
من 25 إلى 35 سنة	18	60%
من 36 إلى 46 سنة	3	10%
من 47 فأكثر	0	0%
المجموع	30	%100

فيما يخص العمر يتبين أن أكبر شريحة عمرية مكونة لعينة الدراسة هي الفئة من 25 إلى 35 بنسبة 60% تليها نسبة 30% للفئة العمرية أقل من 25 سنة ونسبة 10% للفئة العمرية ما بين 36 إلى 46 سنة وفي حين لم تسجل أي حالة للفئة العمرية أكثر من 47 سنة، وعليه يمكننا القول أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب وهذا راجع لكون أن المستشفيات تستقبل عددا كبيرا من العمال من السلك الطبي والشبه طبي الذين يتوجب عليهم أداء سنوات عمل إجباري في أول مشوارهم العملي كذلك إلى اتجاه أغلبية العمال إلى القطاع الخاص بعد أدائهم لسنوات العمل الإجباري في المستشفيات .

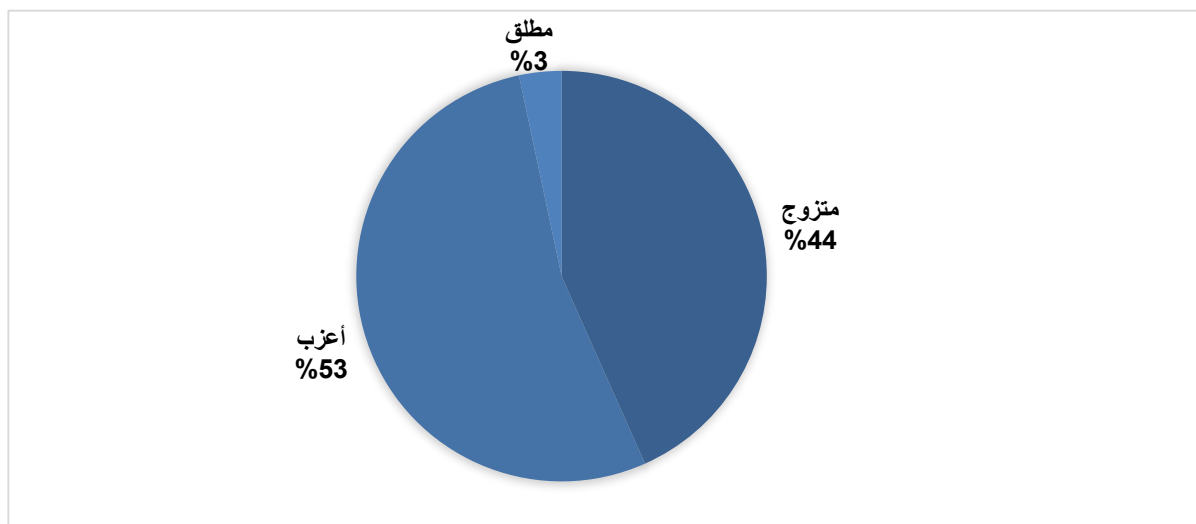
الشكل رقم (1-2): يوضح توزيع العينة حسب العمر



الجدول رقم (1-3): توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متزوج	13	43%
أعزب	16	53%
مطلق	1	3%
المجموع	30	100%

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية للمبحوثين يتضح أن أغلب فئات العينة هم من العزاب حيث بلغت نسبتهم 53%، تليها نسبة المتزوجون بنسبة 43%، بينما بلغت نسبة المطلقين 3%. وعليه يعود كون أن أغلب المبحوثين من فئة العزاب لسياسة التوظيف التي تعتمد عليها الدولة والموجهة أساساً في توظيف لفئة الشباب و التي في أغلب الأحيان تكون غير قادرة على الزواج حتى سن الثلاثين .



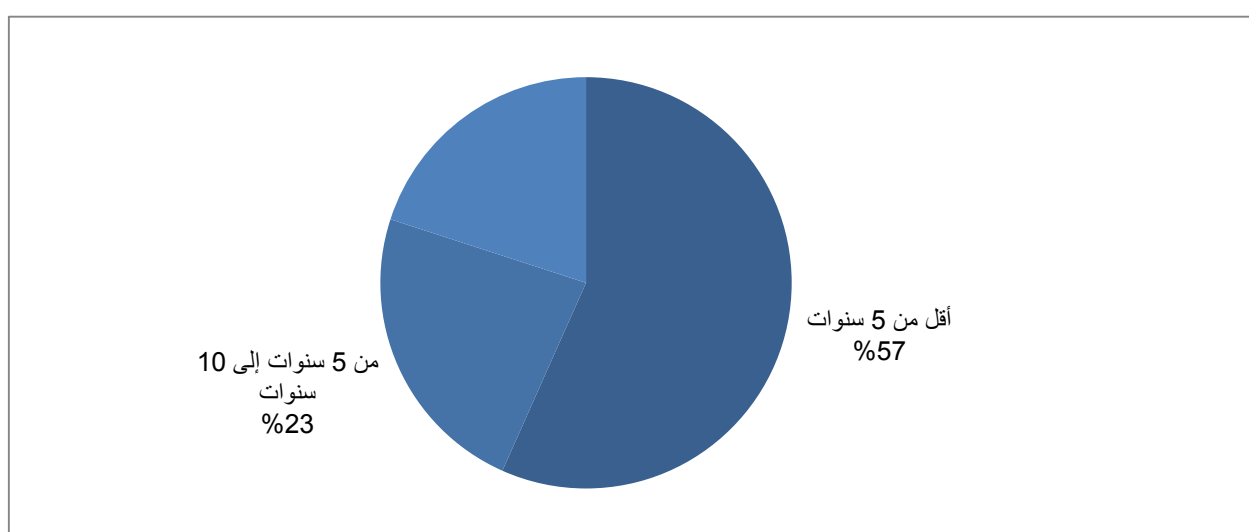
الشكل رقم (1-3): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (1-4): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	57%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	23%
من 11 إلى 21 سنة	6	20%
من 22 فأكثر	0	0%
المجموع	30	100%

الملاحظ في سنوات الخبرة المهنية للمبحوثين نجد أن فئة الأكثر نسبة هي فئة الأقل من خمسة سنوات بـ 57% تليها نسبة 23% للفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات في حين لم تسجل أي حالة للفئة أكثر من 22 سنة وهذا يعود لكون أغلب الموظفين من فئة الشباب ولهذا ليس لديهم سنوات خبرة كبيرة كذلك نجد ان الموظفين الأكثر خبرة يتوجهون إلى العمل في القطاع الخاص

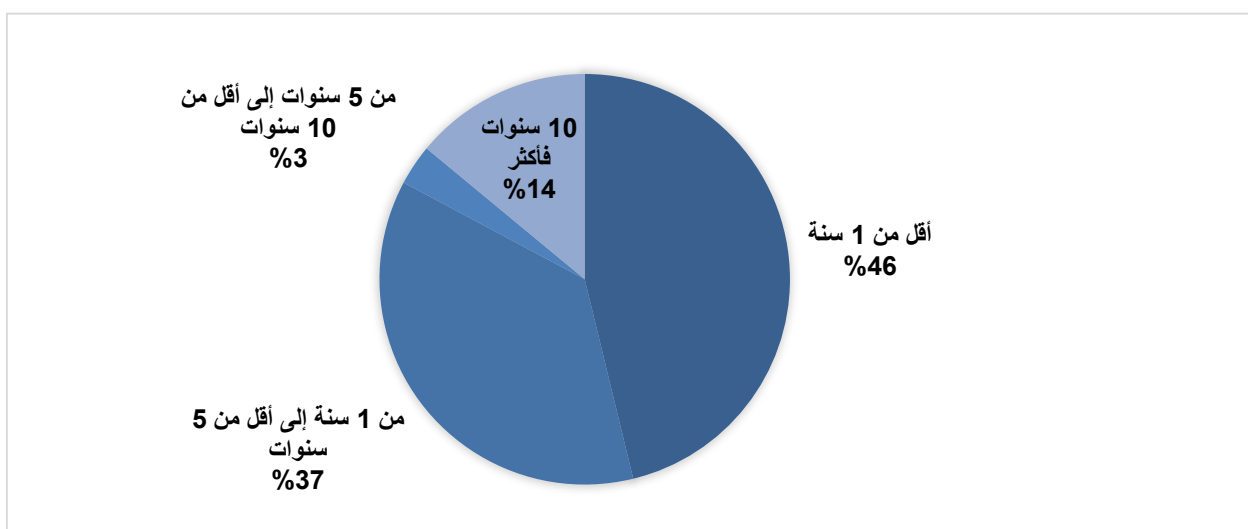
الشكل رقم (1-4) يوضح توزيع الغينة حسب الخبرة المهنية



الجدول رقم (1-5): يوضح توزيع العينة حسب السلك

السلك	التكرار المطلق	التكرار النسبي
طب عام	5	17%
طب متخصص	0	0%
شبه طبي	25	83%
المجموع	30	100%

توزعت عينة الدراسة بين السلك الطبي و الشبه الطبي حيث بلغت نسبة السلك الشبه طبي 83% كأعلى نسبة من عمال السلك الطبي التي بلغت 17% وهذا أمر بديهي فيجب أن يكون عدد عمال السلك الشبه طبي أكثر فهم من يسهرون على سير توصيات الأطباء في حين لم نجد أي نسبة للسلك المتخصص وهي الاستثمارات المفقودة من العينة ويرجع ذلك لإهمال العمال عند جمعهم للاستثمارات



الشكل رقم (1-5): يوضح توزيع العينة حسب السلك

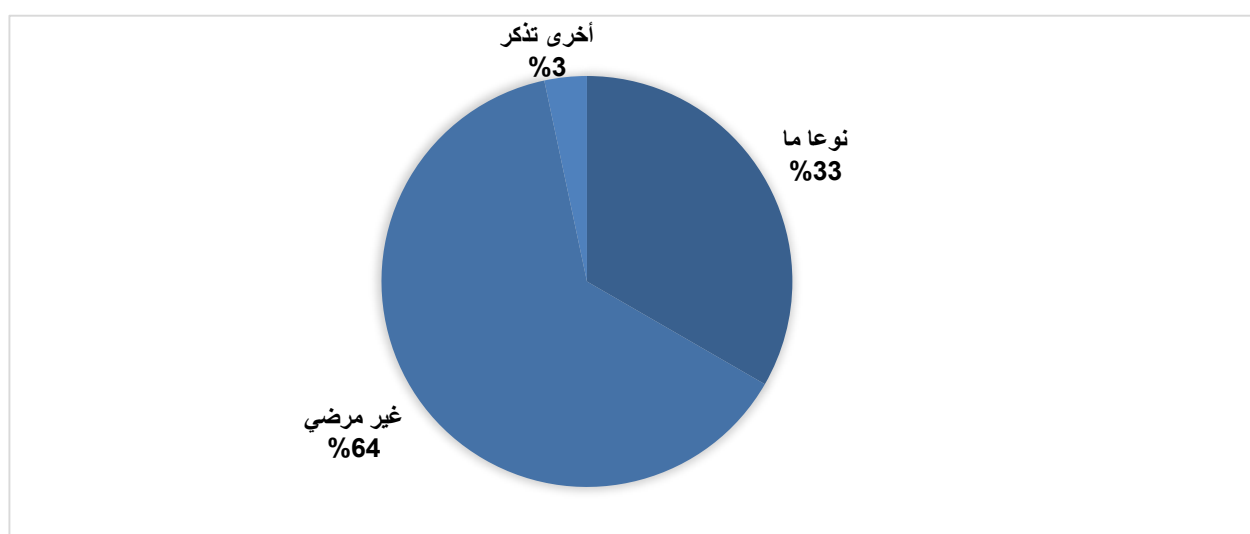
2: محور العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (2-6): يوضح مدى رضا أفراد العينة على الراتب الذين يتقاضونه

الراتب	التكرار المطلق	النسبة المئوية
نوعا ما	10	33%
غير مرضي	19	63%
أخرى تذكر	1	3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن اغلب المبحوثين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه وهذا ما تمثله نسبة 63% من المبحوثين وذلك نظرا لغلاء المعيشة و عدم كفاية الأجر للمتطلبات العيش تليها نسبة 33% حيث أنها تمثل نسبة الراضيين نوعا ما على الأجر الذين يكسبونه من عملهم في حين بلغت نسبة 3% للذين لم يحددوا ما أن كان هذا الأجر مرضي أو غير مرضي أو السبب الذي يروونه مناسبا لهم.

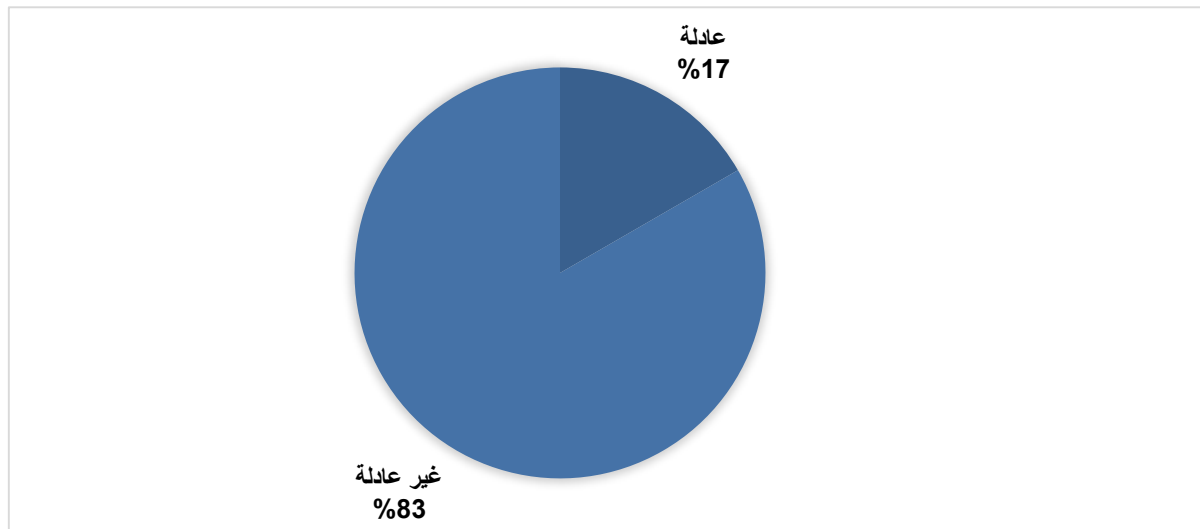
الشكل رقم (2-6): يوضح مدى رضا أفراد العينة على الراتب الذين يتقاضونه



الجدول رقم (2-7): مدى رضا أفراد العينة على المنح والمكافآت في المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المكافأة
17%	5	عادلة
83%	25	غير عادلة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه لا يوجد عدالة في توزيع المنح والمكافآت وهذا ما تمثله نسبة 83% في حين نرى انخفاض كبير في نسبة الذين يروا أن هناك عدالة في توزيع المنح و المكافآت في المؤسسة وهذا ما يفسر عدم وجود عدالة توزيعية في توزيع المنح والمكافآت بين موظفي المؤسسة الإستشفائية عكس ذلك أكد رؤساء المصالح على أن توزيع المنح يتم بطرق عادلة بين الموظفين



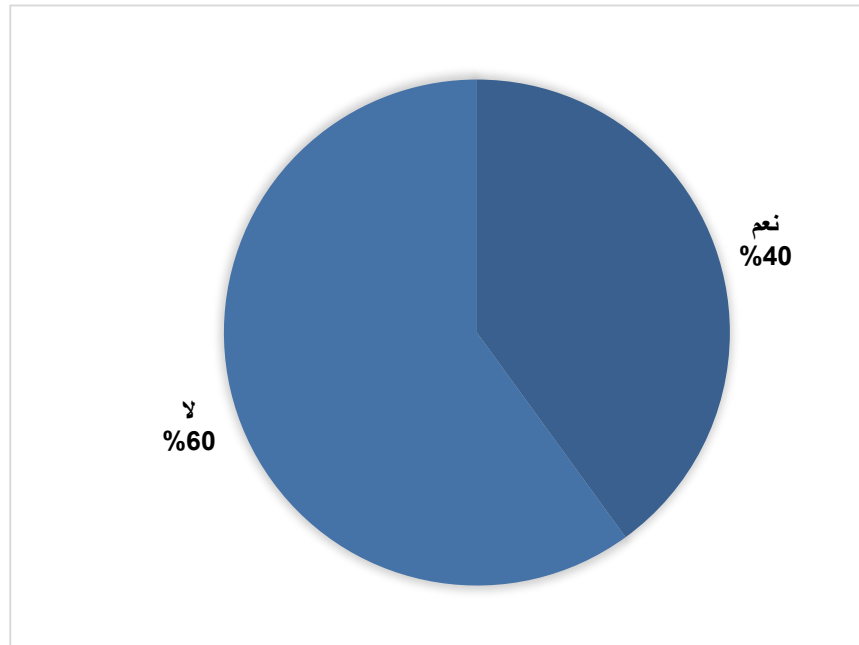
الشكل رقم (2-7): يوضح مدى رضا أفراد العينة على المنح والمكافآت في المؤسسة

الجدول رقم (2-8): يوضح فرص الترقية وفق الشروط القانونية في المؤسسة

الاختيارات	تكرارات نعم	تكرارات لا	النسب المئوية
تتم الترقية وفق الشروط القانونية المعتمدة في لوائح العمل داخل المؤسسة	05		%42
الترقية تعتمد على نظام يتم حسابه بناءا على الأداء و مدة الخدمة و التقييم السنوي	06		%50
هناك لائحة داخلية توضح المسار الوظيفي و الموظف يمكنه الاطلاع عليها في أي وقت	01		%08
الترقيات تتم احيانا على حاجة الإدارة وليس دائما حسب الشروط القانونية		06	%33
الترقية تعتمد على اجتهاد الموظف و مدى تواصله مع الإدارة		10	%56
لم أواجه تجربة ترقية بعد		02	%11
المجموع	12	18	%100
النسبة المئوية الكلية	%40	60%	



من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة المبحوثين الذين يرو أنه لا تتم فرص الترقية وفق الشروط القانونية داخل المؤسسة بلغت نسبة 60% وهذا يعود حسبهم إلى أنها تعود إلى مدى اجتهد الموظف ومدى تواصله مع الإدارة كأعلى نسبة 56% وأن الترقية تتم أحيانا على حاجة الإدارة وليس حسب الشروط القانونية وهذا ما تمثله نسبة 33% في حين بلغة نسبة الذين لم يواجهوا نسبة الترقية بعد 11% إما نسبة الذين اكد على وجوب فرص للترقية حسب ما تقتضيه الشروط القانونية فقد بلغت نسبة 40% حيث يروا فيها أن الترقية تعتمد على نظام يتم احتسابه بناء على الأداء ومدة الخدمة و التقييم السنوي بنسبة قدرت ب 50% تليها نسبة 42% الذين يرجعون ذلك إلى أن الترقية تتم وفق الشروط القانونية المعتمدة للوائح العمل داخل المؤسسة ،تمثل نسبة 8% ممن يرو أن هناك لائحة داخلية توضح المسار الوظيفي و الموظف يمكنه الاطلاع عليها في أي وقت أما من خلال إجراء المقابلة أكد رؤساء المصالح<sup>1</sup> على أن الترقية تتم وفق الشروط القانونية داخل المؤسسة وبناء على الأداء ومدة العمل والتقييم السنوي.



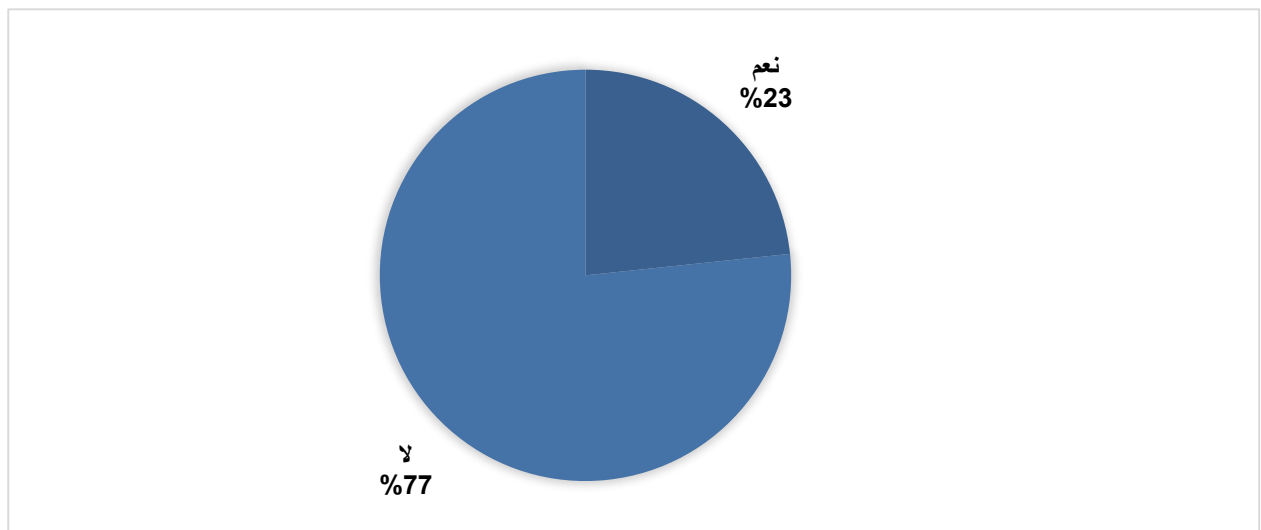
الشكل (2-8) يوضح فرص الترقية وفق الشروط القانونية في المؤسسة.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة الطب الداخلي للنساء بتاريخ 2025-5-3

الجدول رقم (2-9): مدى رضا أفراد العينة عن فرص الترقية في المؤسسة

الاختيارات	تكرارات نعم	تكرارات لا	النسب المئوية
حصلت على ترقية مستحقة وبطرق قانونية	03		%43
حصلت على بعض الفرص ولكن اعتقد أنني استحق أكثر	0		%0
نعم لأنني لم أواجه أي مشاكل في مساري الوظيفي	4		%57
لم احصل على فرص كافية رغم استيفائي للشروط		8	%35
لا يوجد عدالة أو وضوح في نظام الترقية		06	%26
لم أكن ضمن المسار الوظيفي للترقية لحد الآن		9	%39
المجموع	07	23	%100
النسبة المئوية الكلية	23%	77%	

يمثل الجدول أعلاه مدى رضا أفراد العينة عن فرص الترقية في المؤسسة حيث يبرز عدم رضا الموظفين عنها وهذا ما تمثله 77% وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة 23% ممن يرو أنهم راضون عنها حيث يعود عدم الرضا من خلالهم إلى أنهم لم يكونوا ضمن المسار الوظيفي للترقية لحد الان بنسبة 39% وهذا كون أن اغلب الموظفين حديثي التوظيف وهذا ما لاحظناه في توزيع الموظفين حسب الخبرة المهنة في حين بلغت نسبة الذين أكدوا على عدم حصولهم على فرص كافية رغم استيفائهم للشروط 35% وهذا يعود كما ذكر سابقا أنها تعود للاجتهادات الموظف مع الادارة بينما بلغت 26% نسبة الذين يرو انه لا توجد عدالة واضحة في نظام الترقية. وتعود أسباب رضا الموظفين عن فرص الترقية في المؤسسة إلى أنهم لم يواجهوا أي مشاكل في مسارهم الوظيفي بنسبة 57% في حين تمثل نسبة 43% ممن يرو أنهم تحصلوا على ترقيات مستحقة وبطرق قانونية.



الشكل (2-9): رقم يوضح مدى رضا افراد العينة عن فرص الترقية

الجدول رقم (2-10): يوضح مدى رضا أفراد العينة عن الأجر الذي يتقاضونه

الأجر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
راض	6	20%
غير راض	24	80%
المجموع	30	%100

يوضح هذا الجدول عدم رضا المبحوثين عن الأجر الذين يتقاضوه بنسبة كبيرة جدا بلغت 80% في حين بلغت نسبة الراضين عنه 20% ويعود ذلك كون المبحوثين لديهم عائلات ينفقون عنها مقارنة بالعزاب.

الجدول رقم (2-11): التقدير الذي يتلقاه أفراد العينة من قبل رئيس المصلحة

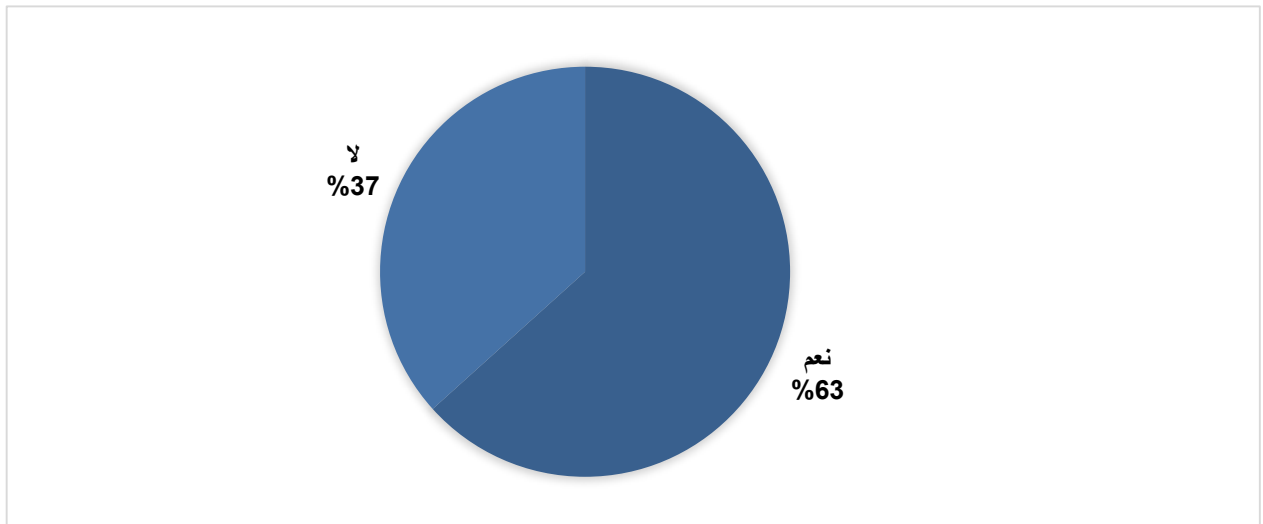
الاختيارات	نعم	لا	النسبة المئوية
يتم مدحي أمام الزملاء	04		19%
احصل على مكافأة او ترقية	03		14%
يتم تكليفي بمسؤوليات اكبر	14		67%
يتم تجاهل العمل الإضافي			60%
لم أتلق اي نوع من التقدير سابقا			20%
التقدير يذهب لأشخاص آخرين			20%
المجموع	21	09	100%
النسبة المئوية الكلية	63%	37%	

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد نسبة 63% أجابوا على أنهم يتلقون تقديرا من قبل رئيس المصلحة حيث يتمثل هذا التقدير في تكليفهم بمسؤوليات اكبر بنسبة 67% وهو التقدير الذي لا يريده اغلب الموظفين من خلال ملاحظة سلوكياتهم أما الذين يتم مدحهم أما الزملاء فقد بلغت نسبتهم 19% في حين الذين يتحصلون على مكافآت بلغت نسبتهم 14% وهو المطلب المنشود لديهم وهو ما لاحظناه على سلوكهم عند توزيع الاستبيان كما

تفسر هذه النتائج وجود علاقة جيدة بين المشرف و الموظف اما الذين يرو انهم لم يتلقوا تقدير من قبل رئيس المصلحة قدرت نسبتهم 37% ويعود ذلك الى انه يتم تجاهل العمل الإضافي الذي يقومون به بنسبة 60%

بينما قدرت نسبة الذين يرو ان التقدير يذهب الى اشخاص اخرين بنسبة 20% و النسبة نفسها نجدها عند الذين لم يتلقوا اي نوع من التقدير ومن خلال اجراء المقابلة مع رئيسة مصلحة الطب الداخلي للنساء أكدت على أنهم يقدرون الموظف في حال قيامه بأي عمل مميز وذلك بمدحه أمام الزملاء وإعطائه نقطة تسهل ترقيته في مساره الوظيفي

الشكل رقم (2-11): يوضح التقدير الذي يتلقاه أفراد العينة من قبل رئيس المصلحة



### 3- محور: العدالة الإجرائية:

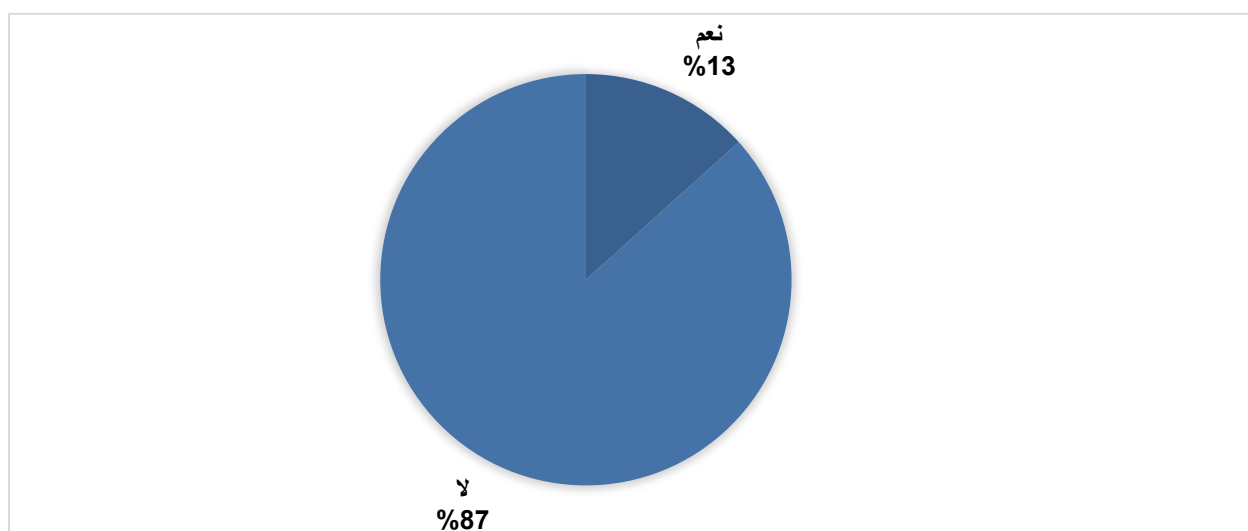
الجدول (3-12): يوضح مدى إشراك أفراد العينة في مختلف القرارات في المؤسسة الاستشفائية

الافتراحات	نعم	لا	النسبة المئوية
استشارات في القرارات التي تخص مهامى المباشرة	02		40
من خلال الاحتمالات و فرق العمل	03		60
تتخذ القرارات دون الرجوع للموظفين		17	65
القرارات لا تؤخذ بعين الاعتبار		09	35
المجموع	04	26	100
النسبة المئوية الكلية	13%	87%	

انطلاقا من نتائج الجدول يتبين انه لا يوجد اشراك للموظفين في مختلف القرارات في المؤسسة حيث قدرت نسبة الذين أجابوا على ذلك ب 87% وهي نسبة مرتفعة جدا ويعود ذلك إلى أن القرارات تتخذ دون الرجوع للموظفين بنسبة 65% والذين أجابوا على أن القرارات لا تؤخذ بعين الاعتبار بلغت نسبتهم 35% وهذا ما يدل على عدم احترام قراراتهم أو إشراكهم في البعض منها في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بنعم 13% وهي نسبة جد منخفضة وحسبهم فإن القرارات تتخذ ضمن فرق العمل بنسبة 60% والذين يستشارون في

القرارات التي تخص مهامهم المباشرة قد بلغت نسبتهم 40% بينما أكد المسؤولون على أنهم يطبقون ما هو أنسب للمصلحة كما أنهم يتشاركون في بعض القرارات كوضع برامج العمل للمناوبة

الشكل رقم (3-12): مدى إشراك أفراد العينة في مختلف القرارات في المؤسسة الاستشفائية



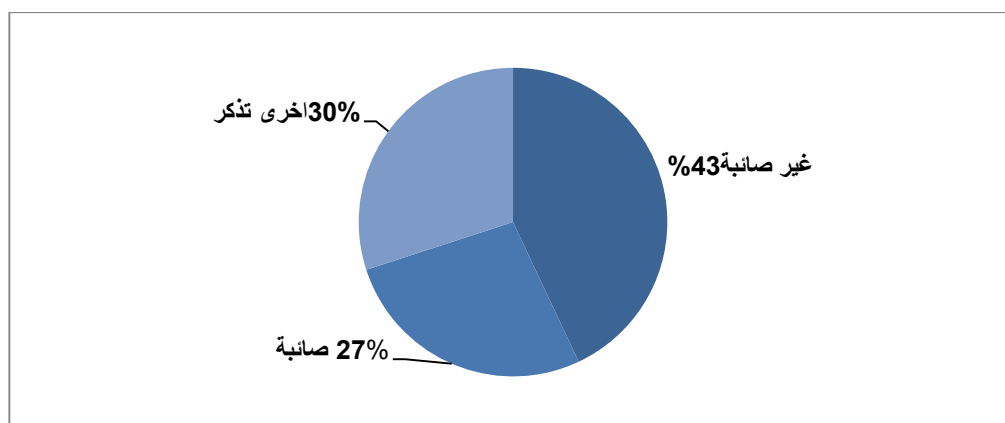
القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية:

الجدول رقم (3-13): القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية

المشاركة في القرار	التكرار المطلق	التكرار النسبي
صائبة	8	27%
غير صائبة	13	43%
أخرى تذكر	9	30%
المجموع	30	100%



تبرز نتائج هذا الجدول أن أفراد العينة ترى أن قرارات المدير غير صائبة وذلك بنسبة 43% ويمكن أن تعود لأنه لا يتم استشارتهم بصفة نهائية و إذا استشيروا لم يؤخذ بقراراتهم في حين بلغت نسبة الذين يرون أنها صائبة 27% وذلك من خلال الاجتماعات و فرق العمل في حين هناك من لم يدل برأيه ولم يذكر السبب لأسباب تحفظية أو شخصية بلغت نسبتهم 30 %

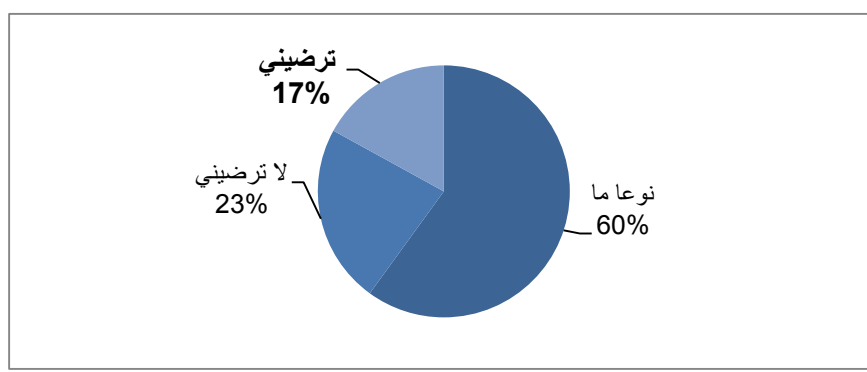


الشكل رقم (3-13) يوضح القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية

الجدول رقم (3-14): مدى رضا أفراد العينة على القرارات التي يتخذها المدير

قرارات المدير	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ترضي	5	17%
نوعا ما	18	60%
لا ترضي	7	23%
المجموع	30	100%

الملاحظ على نتائج هذا الجدول أن أفراد العينة ترضيهم قرارات المدير نوعاً ما بنسبة وذلك بنسبة % 60 في حين بلغت نسبة الذين لا ترضيهم قرارات المدير %23 أما الذين ترضيهم قرارات المدير فقد قدرت نسبتهم %17 وهي ضئيلة مقارنة بسابقتها من خلال هذه النتائج يتبين أنه عدم إشراك الموظفين وعدم الأخذ بعين الاعتبار لأرائهم نتج عدم الرضا

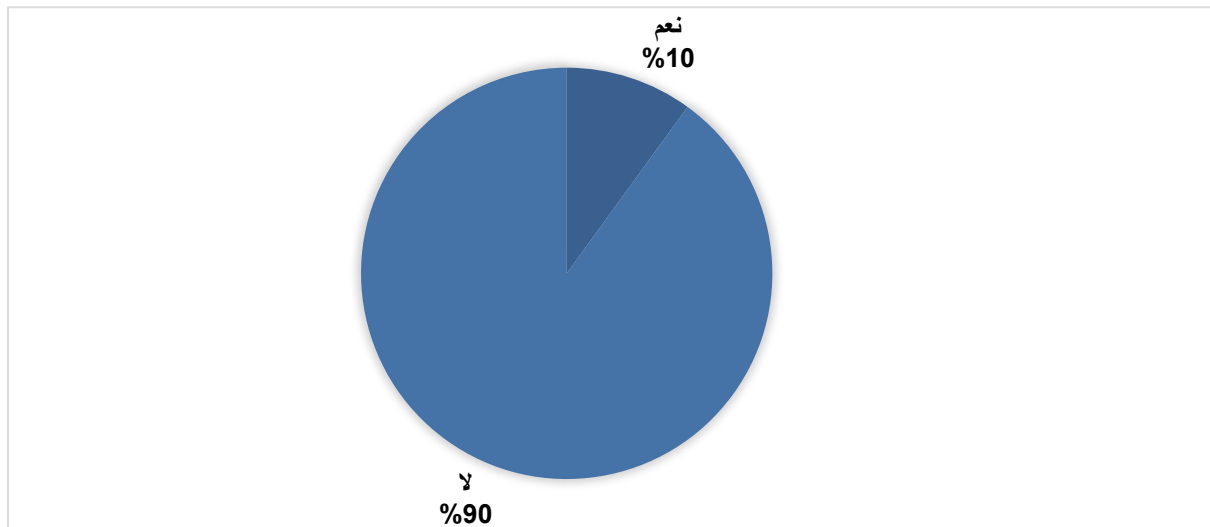


الشكل رقم (3-14): يوضح مدى رضا أفراد العينة على القرارات التي يتخذها المدير

الجدول رقم (3-15): يوضح مدى تطبيق القرارات الإدارية بشكل مرضي

الاختيارات	نعم	لا	النسبة المئوية
تطبق القرارات على الجميع دون استثناء	2		67%
يوجد وضوح وشفافية في التنفيذ	1		33%
تطبق على البعض دون الآخرين		15	56%
هناك استثناءات في تنفيذ القرارات		12	44%
المجموع	3	27	100%
النسبة المئوية الكلية	10%	90%	

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد عدم رضا أفراد العينة على تطبيق القرارات حيث بلغت النسبة 90% وهي نسبة جد مرتفعة حيث انها تعبر عن استيائهم على تطبيق القرارات حسبهم ان القرارات تطبق على البعض دون الاخرين بنسبة قدرت بـ 56% وان هناك استثناءات في تنفيذ القرارات بنسبة بلغت 44% أما الذين عبروا عن رضاهم عن تطبيق القرارات بلغت نسبتهم 10 % وهي نسبة جد منخفضة بين فيها أفراد العينة أن القرارات تطبق على الجميع دون استثناء بنسبة 67% وأن هناك وضوح وشفافية بنسبة 33% وأثناء القيام بالمقابلة مع مصلحة النساء و التوليد اكدت على أن القرارات تطبقها على الجميع دون استثناء أما رئيسة مصلحة الطب الداخلي اكدت أنه لا يمكن ارضاء جميع الموظفين حيث هم ايضا لديهم قوانين تضبط هذه القرارات.



الشكل رقم (3-15): يوضح مدى تطبيق القرارات الإدارية بشكل مرضي

الجدول رقم (3-16): يوضح مدى العدل في تطبيق التعليمات على الموظفين

الاختيارات	نعم	لا	النسبة المئوية
هناك التزام واضح في تطبيق التعليمات على الموظفين	01		50%
يتم تنفيذ التعليمات على الجميع دون استثناء	01		50%
هناك تفاوت في تطبيق التعليمات		11	39%
يتم استثناء بعض الموظفين من تطبيق التعليمات		17	61%
المجموع	02	28	100%
النسبة المئوية الكلية	7%	93%	

انطلاقاً من نتائج هذا الجدول نجد أن نسبة عدم الرضا عن التطبيق غير العادل للتعليمات مرتفعة جداً حيث بلغت 93% ويعود ذلك حسب أفراد العينة إلى أنه يتم استثناء بعض الموظفين من تطبيق التعليمات بنسبة 61% ويعود ذلك لتواصلهم بالإدارة أو محاباتهم مع رؤسائهم كما قدرت نسبة 39% كتعبير على أن هناك تفاوت في تطبيق التعليمات بينما

الذين عبروا عن رضاهم على العدل في تطبيق التعليمات على الموظفين بلغت نسبتهم 7% وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة مع من يروا عكس ذلك .وبلغت نسبة من يروا أن هناك التزام في تطبيق التعليمات على الموظفين 50% نفس النسبة نجدها عند الذين يروا أن التعليمات تنفذ على الجميع دون استثناء في حين من خلال المقابلة التي أجريت مع كل المسؤولين أكدوا على أنهم يطبقون التعليمات بشكل عادل ودون استثناء.

الجدول (3-17): يوضح مدى الصرامة في تطبيق التعليمات في المؤسسة

الاستشفائية:

الاقترحات	نعم	لا	النسبة المئوية
الالتزام تام بتطبيق التعليمات	02		50%
يتم تنفيذ التعليمات بشكل دوري لضمان الامتثال	02		50%
يلاحظ تساهل في تنفيذ التعليمات		10	38%
تطبيق التعليمات على البعض دون الآخرين		16	62%
المجموع	04	26	100%
النسبة المئوية الكلية	13%	87%	

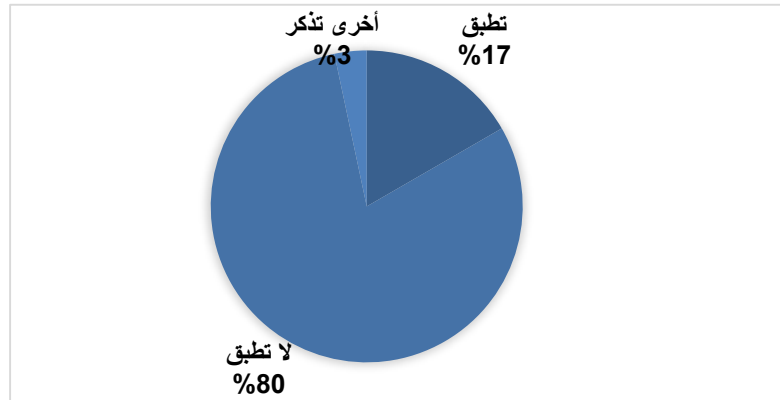
توضح نتائج هذا الجدول عدم الصرامة في تطبيق التعليمات بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة قدرت بـ 87% تعود نتائجها إلى أن التعليمات يتم تطبيقها على البعض دون الآخرين بمعنى التحيز في تطبيق التعليمات بنسبة بلغت 62% ، و قد بلغت نسبة 38% فيما يروا أن هناك تساهل في تطبيق التعليمات وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود الصرامة في تطبيق التعليمات وعدم التساهل في تنفيذها ،بينما بلغت نسبة 13% ممن يؤكدون على وجود تطبيق صارم في تطبيق التعليمات ويرجعون ذلك إلى انه يتم الالتزام بتطبيق التعليمات بنسبة 50% ونفس النسبة لمن يروا أن تنفيذ التعليمات يتم بشكل دوري لضمان الامتثال لهذه التعليمات وهذا ما تم تأكيده من طرف المسؤولين

الجدول رقم (3-18): مدى العدل في تطبيق العقوبات على الموظفين

تطبيق العقوبات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
تطبق	5	17%
لا تطبق	24	80%
أخرى تذكر	1	3%
المجموع	30	%100

انطلاقا من نتائج هذا الجدول يتضح جليا أن هناك عدم تطبيق للعقوبات على الموظفين بشكل عادل بحيث بلغت النسبة 80% ممن صرحوا بذلك وقد يعود ذلك لتواصلهم بالإدارة أو لعدم الصرامة في تطبيق التعليمات وبشكل دوري وللتساهل في تطبيقها أما من صرحوا بأن هذه التعليمات تطبق على الجميع بشكل عادل فقد قدرت نسبتهم 17% وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة مع سابقتها. في حين بلغت نسبة 3% ممن لم يذكروا أي سبب وأكد المسؤولين على تطبيقها بشكل عادل.

الشكل رقم (3-18): يوضح مدى العدل في تطبيق العقوبات على الموظفين



### ثانيا: النتائج العامة للدراسة

انطلقت الدراسة من الهدف المتمثل في التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية علاق الصغير بزريبة الوادي وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلت الدراسة إلى ما يلي:

#### 1- نتائج المحور الثاني (العدالة التوزيعية):

بينت نتائج تحليل بيانات هذا المحور أن العدالة التوزيعية المتمثلة في المكافآت والموارد والترقيات والأجر منخفضة داخل المؤسسة حيث بلغت نسبة الرضا عن فرص الترقية في المؤسسة 23% كما بلغت 17% كتعبير عن الرضا عن المنح والمكافآت في المؤسسة ، وكذلك عدم الرضا عن الأجر لأنه غير كاف المتطلبات المعيشية وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة عيساوي وهيبة المعتمدة كدراسة سابقة<sup>1</sup> في انخفاض درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين وعكس ما توصلت إليه دراسة محمد بوقليع حول العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين التي خلصت إلى أن العدالة التنظيمية في الشركة. الجزائرية سوناطراك ملحوظة داخل بيئة العمل ومتوفرة بينودها وفقراتها المختلفة ذلك أن المؤسسة سوناطراك مؤسسة إنتاجية ذات انتاج مادي تعمل على المنافسة الوطنية والدولية بين الشركات لذلك تعمل على توفير استقرار ورضا الموظفين وتحقيق دالة بينهم عكس المؤسسات الخدماتية والتي من بينها المؤسسات الاستشفائية والتي إنتاجها غير مادي وأن العدالة التوزيعية جاءت في المرتبة الخامسة بعد الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.<sup>2</sup>

وبالتالي الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول في أن دفع العدالة التوزيعية بالمؤسسة الاستشفائية منخفض.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup> محمد بوقليع، مرجع سابق، عدم وجود الصفحات.

## 2-نتائج المحور الثالث: العدالة الإجرائية

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها حول العدالة الإجرائية والمتمثلة في الطرق والآليات المتبعة في اتخاذ القرارات فقد توصلت النتائج أن العدالة الإجرائية داخل المؤسسة الاستشفائية علاق الصغير منخفضة وضعيفة حيث قدرت نسبة اشراك أفراد العينة في مختلف القرارات بـ: 13% كمل بلغت نسبة الرضا عن القرارات الإدارية 10% تنخفض النسبة لتصل 7 % كتعبير عن مدى العدل في تطبيق التعليمات على الموظفين من خلال هذه النتائج نتوصل إلى إجابة للتساؤل الفرعي الثاني في أن دور العدالة الإجرائية بالمؤسسة الاستشفائية علاق الصغير - زريبة الوادي ضعيف و منخفض.

وبذلك نكون أجابنا على الإشكالية المطروحة" ما دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية علاق الصغير - زريبة الوادي وتوصلنا الى تحقق جزئي لأهداف البحث. وعليه تتضح أهمية العدالة في رفع مستوى رضا الموظفين.



## الخاتمة:

تعتبر العدالة أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها بيئة عمل سلمية، إذ أن شعور العاملين بالعدالة داخل مؤسستهم يسهم في مستوى رضاهم الوظيفي، ويزيد من دافعيتهم نحو أداء أفضل، وقد أظهرت الدراسة أن بعد العدالة التنظيمية (التوزيعية - والإجرائية) لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي العامل، حيث أن توفير توزيع عادل للمكافآت والترقيات، واعتماد إجراءات شفافة ومنصفة وعادلة عوامل تزيد من شعور الموظفين بالرضا.

وقد بينت النتائج أن المؤسسة التي تتبنى مبادئ العدالة التنظيمية تتجح في تحقيق رضا الموظفين، كما أن غياب العدالة والشعور بعدم الإنصاف يؤدي إلى عدم الرضا وبالتالي حالات التذمر والسخط بين الموظفين.

وعليه من الضروري تبني العدالة في المؤسسة من خلال وضع أنظمة واضحة المكافآت والترقيات والعمل بها، وتطبيق الإجراءات الإدارية بشكل منصف وعادل وشفاف، إلى جانب الحوار المفتوح بين دارة والموظفين وإشراكهم في وضع القرارات الخاصة بالمؤسسة. حيث أنه لا يحقق رضا الموظفين فقط بل بعد استثمارا في تحقيق استقرار المؤسسة ونجاحها.

قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. ألاء عبد الكريم المدو ،التوازن التنظيمي كاداة لنجاح المنظمات ، دار المنهل 2020
2. إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر ، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، ط1 ، 2014
3. جعفر خانو الزبياري ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المنهل 2020
4. جميل حمداوي ، البحث التربوي مناهجه و تقنياته ، دار الكتاب العلمية ، بيروت ، 2014.
5. حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة) ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن، 2006 .
6. خضير كاضم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2009 .
7. رجب عبد الحميد حسنين ،إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات ، العربي للنشر والتوزيع ،2020.
8. سالم تيسير الشرايدة ،الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان
9. سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الطبعة 2، دار القصبة للنشر و التوزيع ، الجزائر .
10. شذى لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظان شمال الضفة الغربية . جامعة النجاح ، 2012.
11. عادل محمد زايد.العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة 2006.
12. -عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل ،نيولينك للنشر والتدريب ،2015،
13. عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، ط 2 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر.

14. عمر محمد درة. العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. دار الرضوان للنشر والتوزيع. كلية التجارة. جامعة عين شمس 2008.
15. قاسم مطر عبد الخالدي ، منهجية البحث العلمي ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، القرنة جامعة البصرة، 2022-2023
16. كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2019.
17. لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات ) ، المتقف للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2018.
18. -محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب ،الرضا والالتزام الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال ،زمزم ناشرون وموزعون ،الأردن، 2011.
19. محمد الصيرفي . السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ،2007
20. محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، 1994.
21. محمد حسن أبو قطة ، إدارة المؤسسات التربوية (نظريات واتجاهات مؤثرة ) مكتبة الفرقان، مصر العربية، ط1، 2025.
22. -محمد سرور الحريري ،ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة ، الأكاديمية للنشر والتوزيع ، الأكاديمية الأردنية الهاشمية ،2016.
23. مروان عبد الحميد إبراهيم ، أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
24. -مصطفى محمد ،الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء،دار ابن النفيس ،2018
25. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري و القيادي الحديث ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،2011،
26. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشراق ،سعيد سبعون ، الطبعة 2، دار القصبة ، الجزائر ،2004.
27. -مؤيد موسى علي المرعي أبو عساف ،التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة ،دار أمجد للنشر والتوزيع ، 2019.
28. نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية نموذج لكتابة الأطروحة و الدفاع عنها ، دار الجنان لنشر و التوزيع، 2014.

## 2-الرسائل الجامعية:

29. إخلاص محمد عبد الغني الرباعي- مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري مديريات التربية و التعليم رسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة التربوية منشورة قسم الإدارة وأصول التربية جامعة اليرموك الأردن
30. محمد بوقليع – العدالة التنظيمية و أثرها ي تحسين أداء العاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك دراسة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2011
31. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي – العدالة التنظيمية و أثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين ي القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية و الأجنبية – أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه قسم التسيير -جامعة الجزائر 3.
32. عيساوي وهيبه ، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تخصص حوكمة الشركات ، تلمسان ، 2011-2012.
33. ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير ي قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة ام القرى ، 1429-1424 هـ .
34. حمزة معمري ،إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم ،منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
35. صالح علي يحي جمالة ،أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ، الجمهورية اليمنية ،رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ،معهد بحوث ودراسات العلم الإسلامي جمهورية السودان 2022
36. محمد عوض العمري ،أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية ،رسالة لنيل الماجستير في الإدارة العامة ،جامعة مؤتة ،2011

37. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، 2014-2015.
38. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة - كلية التجارة- ، الجامعة الإسلامية - غزة- ، 2010.
39. يونس مختار وعاشوري ابتسام ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر ، 2014، 2015م

### 3-المجلات:

40. -أحمد بجاج واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33 مارس 2018.
41. -اليزيد عبابو ، الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ، دراسة ميدانية بمجموعة من المدارس الابتدائية بولاية الشلف ، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 2 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر .
42. حسين خوضير محمد مشهدي ، الرضا الوظيفي و تأثيره على الأبناء ، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال ، جامعة المنصورة ، المجلد 5 ، العدد الأول ، يوليو 2018.
43. -حمزة فرطاس ، العدالة التنظيمية ( الأبعاد و النظريات المفسرة لها ) ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة بسكرة الجزائر ، العدد 2 ، الجزء الأول ، مارس 2018.
44. -حمزة فرطاس ، عائشة نحوي ، العدالة التنظيمية ( الأبعاد والنظريات المفسرة لها ) مجلة علوم الإنسان والمجتمع . العدد ، 26 الجزء الأول ، مارس 2018.
45. صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019-2018.
46. كتفي عزوز ، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية ، منشورة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009.
47. -مباركة خمقاني ، أساليب و أدوات جمع البيانات ، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي و الأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري ، جامعة قاصدي مرباح العدد 9 ، جوان 2017.

48. -مجلة كلية التربية ،جامعة الأزهر، العدد 164 ، الجزء الأول ، يوليو 2015 .
49. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإدارة العامة، منشورة جامعة آل البيت، الأردن، 2007.
50. -مزياني الوناس ، محددات الرضا الوظيفي و أثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد الثاني ، جوان 2011.
51. منال منصور احمد منصور ، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلاية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية ، مجلة التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة المنصورة المجلد، 89، يوليو ، 2023.
52. -نيجرفان سعدون محمود ملهمباني ،العدالة التنظيمية( بحث نظري )مقدم لمجلس قسم العلوم الإدارية والاقتصاد وجزء من متطلبات كورس إدارة المنظمة ،قسم العلوم الإدارية ،منشورة وجامعة زاخو ،2021.
- 4- المعاجم:
53. المعجم الوسيط في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، الطبعة 2.

الملحق رقم ٥١

الاسم و اللقب : حنان مامن  
العنوان : دائرة زريبة الوادي بسكرة

بسكرة في : 15 أفريل 2025

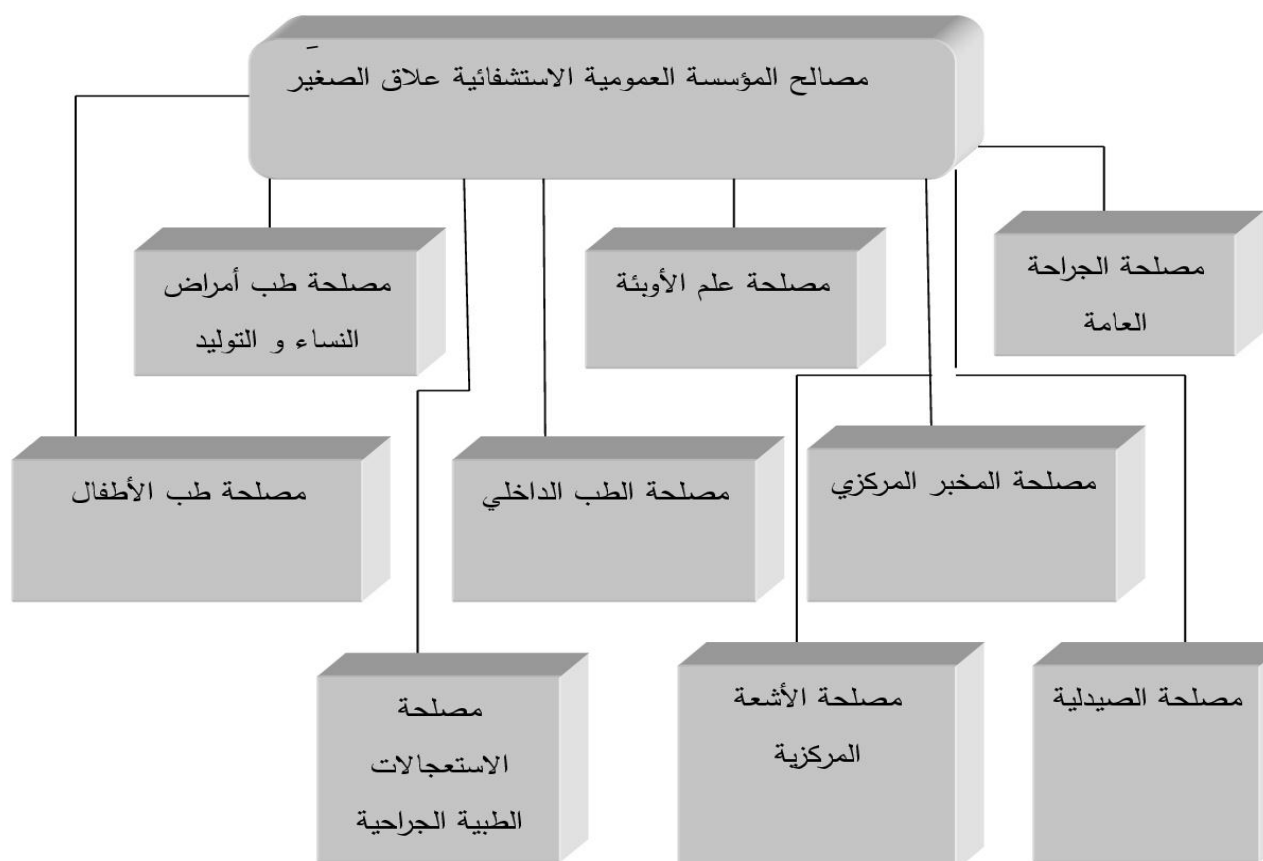
إلى السيد: مدير مديرية الصحة لولاية بسكرة

الموضوع : طلب ترخيص بزيارة ميدانية لمستشفى علاق الصغير دائرة زريبة الوادي

لي الشرف العظيم أن أتقدم لسيادتكم السامية بطلبي هذا و المتمثل على إجراء بحث ميداني حول  
عنوان المذكرة العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي راجيا منكم أخذه بعين الاعتبار .

وأحيطكم علما أنني طالبة في جامعة محمد خيضر بسكرة في كلية العلوم الاجتماعية  
وفي الأخير أرجوا أن تقبلوا طلبي هذا بفائق الشكر و التقدير .

الملحق رقم 02 :





ملحق رقم: 03

أسئلة المقابلة :

- هل تتم فرص الترقية حسب الشروط القانونية داخل المؤسسة الاستشفائية؟
- هل هناك إشراك فعلي للموظفين في مختلف القرارات التي تمس المؤسسة الاستشفائية ؟
- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع؟
- التعليمات في المؤسسة الاستشفائية هل يتم تطبيقها بشكل صارم؟
- في حالة مخالفة التعليمات هل تطبقون العقوبات على الجميع بشكل عادل؟

ملحق رقم: 04

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
استمارة استبيان

العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية على عينة من موظفي مستشفى علاق الصغير - زربية  
الراودي - بسكرة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع -تنظيم وعمل-

إشراف :

د سليمة بوزيد

من إعداد الطالبة :

حنان مامن

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك ,مع أن المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا .

السنة الجامعية : 2024 - 2025

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر : أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 46 سنة ☐
- 3- الحالة العائلية : متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 21 سنة ☐ من 22 فأكثر ☐
- 5- السلك : طبي ☐ شبه طبي ☐ إداري ☐

المحور الثاني : محور العدالة التوزيعية :

- 6- يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامتي ومستوياتي داخل العمل مرضيا لي :

نوعا ما ☐ غير مرضي ☐ أخرى تذكر ☐

- 7- بالنسبة لتوزيع المنح و المكافأة في مؤسستك هل أنت :

موافق ☐ معارض ☐ متردد ☐

- 8- هل تتم فرص الترقية وفق الشروط القانونية داخل المؤسسة :

نعم ☐ لا ☐ أخرى تذكر ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف :

-تتم الترقية وفق الشروط القانونية المعتمدة في لوائح العمل داخل المؤسسة ☐

-الترقية تعتمد على نظام يتم احتسابه بناءا على الأداء و مدة الخدمة و التقييم السنوي ☐

-هناك لائحة داخلية توضح المسار الوظيفي و الموظف يمكنه الاطلاع عليها في أي وقت ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- الترقّيات تتم أحياناً على حاجة الإدارة و ليس دائماً حسب الشروط القانونية ☐
- الترقّية تعتمد على اجتهاد الموظف و مدى تواصله مع الإدارة و قد تكون غير متوافقة مع ☐ الشروط القانونية
- لم أواجه تجربة ترقية بعد ☐
- 9-أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها :

نعم ☐ لا ☐ أخرى تذكر.....

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف :

- حصلت على ترقّيات مستحقة و بطرق قانونية ☐
- حصلت على بعض الفرص و لكن اعتقد أنني استحق أكثر ☐
- نعم لأنني لم أواجه إي مشاكل في مساري الوظيفي ☐
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- لم احصل على فرص كافية رغم استيفائي للشروط ☐
- لا يوجد عدالة أو وضوح في نظام الترقية ☐
- لم أكن ضمن المسار الوظيفي للترقية على الآن ☐

- 10-هل كانت التعويضات و المكافآت المالية التي تحصلت عليها تتوافق و الجهد المبذول :

نعم ☐ لا ☐ أخرى تذكر.....

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- لأنني أرى أن الجهد الذي يبذله يقدر بشكل عادل ☐
- بعض الجهود تعوض مالياً لكن ليست جميعها ☐
- توجد حوافز دورية و تقييم منتظم ☐
- إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- الجهد المبذول أكبر بكثير من المقابل المالي ☐
- نظام المكافآت غير مبني على الكفاءة ☐
- الجهد لا يؤخذ بعين الاعتبار ☐

- 11-تجد تقديراً من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي :

أخرى تذكر.....

لا ☐

نعم ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- يتم مدحي أمام الزملاء ☐
- احصل على مكافأة أو ترقية ☐
- يتم تكليفي بمسؤوليات أكبر ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- يتم تجاهل العمل الإضافي ☐
- التقدير يذهب الأشخاص من الآخرين ☐
- لم ألق أي نوع من التقدير سابقا ☐

المحور الثالث: العدالة الإجرائية :

- 12-هل هناك إشراك فعلي للموظفين في مختلف القرارات التي تمس المؤسسة الاستشفائية :

لا ☐

نعم ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- استشار في القرارات التي تخص مهامهم المباشرة ☐
- من خلال الاجتماعات و فرق العمل ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- تتخذ القرارات دون الرجوع للموظفين ☐
- القرارات لا تؤخذ بعين الاعتبار ☐

- 13-القرارات التي يتخذها مدير في المؤسسة الاستشفائية

صائبة ☐ غير صائبة ☐ أخرى تذكر ☐

- 14-قرارات المدير التي يتخذها

ترضيني ☐ نوعا ما ☐ لا ترضيني ☐

- 15-هناك تطبيق للقرارات الإدارية على الجميع بشكل مرضي :

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء ☐
- يوجد وضوح وشفافية في التنفيذ ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- تطبيق على البعض دون الآخرين ☐
- هناك محاباة في تنفيذ القرارات ☐

16- هناك تطبيق عادل للتعليمات على جميع الموظفين :

نعم ☐ لا ☐ أخرى تذكر ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- هناك التزام واضح في تطبيق التعليمات على الموظفين ☐
- يتم تنفيذ التعليمات على الجميع دون استثناء ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- هناك تفاوت في تطبيق التعليمات ☐
- يتم استثناء بعض الموظفين من تطبيق التعليمات ☐
- 17- هل هناك تطبيق صارم للتعليمات في المؤسسة الاستشفائية :

نعم ☐ لا ☐ أخرى تذكر ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف :

- التزام تام بتطبيق التعليمات ☐
- يتم تنفيذ التعليمات بشكل دوري لضمان الامتثال ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا :

- يلاحظ تساهل في تنفيذ التعليمات ☐
- تطبيق التعليمات على البعض دون الآخرين ☐
- 18- في حالة مخالفة التعليمات هل تطبق العقوبات على الموظفين بشكل عادل :

تطبق ☐ لا تطبق ☐ أخرى تذكر ☐

ملحق رقم: 05

الملحق رقم : 05

قائمة المحكمين :

الرقم	أسماء المحكمين	الصف	الكلية
1	سليمة بوزيد	أستاذ تعليم عالي	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
2	صونيا لعبيدي	أستاذ التعليم عالي	
3	نبيل حليو	أستاذ تعليم عالي	
4	حكيم طرشي	أستاذ محاضر ب	
5	مونية سباق	أستاذ محاضر ب	