



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان

دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. برهان نور الدين

من إعداد الطالبان:

بوجطو عبد العزيز

بوqlمونة بشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بوقرة نور الهدى		جامعة غرداية	رئيسا
أ.د. برهان نور الدين		جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. بلعربي محمد		جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغوان

دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. برهان نور الدين

من إعداد الطالبان:

بوجطو عبد العزيز

بوعلامونة بشير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/..../...

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بوقرة نور الهدى		جامعة غرداية	رئيسا
أ.د. برهان نور الدين		جامعة غرداية	مشرفا ومناقشا
د. بلعربي محمد		جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله تعالى على نعمه التي أسداها علي بأن وفقني طيلة مشواري
الدراسي، كما أصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين

أما بعد

أهدي نجاحي إلى والدي رحمة الله عليهما

وإلى والدي الذي كان سنداً لي

وإلى زوجتي وأولادي

وإخوتي وإخواني كل باسمه

وإلى زملائي في الدراسة

بوقلمونة بشير

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، شيء جميل ان يسعى الانسان الى النجاح فيحصل عليه ولكن ان يتذكر من كان السبب في ذلك.

الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلته لي الشدائد بدعائها الى الانسانية العظيمة التي لطالما تمنيت ان تقر عينيها لرؤيتي في يوم كهذا أمي العزيزة.

الى من علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار إلى من علمني العطاء بدون انتظار الى من حمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز

الى اخواني واخواتي الغاليين كل باسمه .

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والأزمات

الى من افاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة.

اليكم اهدي هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيتها انا اليوم.

بوجوه عبد العزيز

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه أجمعين

أولا نحمد الله عز وجل على توفيقنا بإتمام مذكرتنا المتواضعة على أتم وجه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "برهان نورالدين"

الذي كانا بمثابة عون وسند لنا في إنجاز المذكرة بتقديم كل النصائح

والتوجيهات القيمة لنا

نشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا ولو بحرف واحد طيلة مشوارنا

الجامعي

كما لا ننسى كل من ساندنا من عمال وموظفي شركة سونغاز تحداية

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا من قريب أو بعيد

تحية طيبة لكم وشكرا جميعا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة (العاملين بالمديرية) وقدر عدد العينة العشوائية ب (60) موظفا. تم توزيع (60) استبانة وتم استرجاع 56 استبانة واستبعد منها 4، ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والاستعانة أيضا ببرنامج EXCEL.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة موجبة قوية بين محور العدالة التنظيمية والرضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.712.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة موجبة قوية بين بعد العدالة التوزيعية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.787.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة موجبة قوية بين بعد العدالة الإجرائية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.742.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة موجبة قوية بين بعد عدالة التعاملات ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط الذي بلغ 0.710.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، رضا الموظفين.

Abstract:

This study aimed at the role of organizational justice in promoting employee satisfaction and studying the case of the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Gardia State. The analytical descriptive curriculum has been used and the questionnaire has been used as a means of collecting and distributing data and information to the sample of the study (staff of the Directorate). The number of random samples has been estimated at 60. 60 were distributed, 56 were retrieved and 4 excluded, and then we analyzed the study using the SPSS statistical analysis software, and also using EXCEL software..

One of our most important findings is:

There is a strong significant positive statistical correlation between the axis of organizational justice and staff satisfaction, with a correlation factor of 0.712.

There is a strong significant positive statistical correlation between the distribution justice dimension and staff satisfaction, with a correlation factor of 0.787.

There is a strong significant positive statistical correlation between the procedural justice dimension and staff satisfaction, with a correlation factor of 0.742.

There is a strong significant positive statistical correlation between post-transaction fairness and staff satisfaction, with a correlation factor of 0.710.

Keywords: organizational justice, distribution justice, procedural fairness, transaction justice, staff satisfaction.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية
8	أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها
8	1- مفهوم العدالة التنظيمية
9	2- أهمية العدالة التنظيمية
10	ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها
10	1- أبعاد العدالة التنظيمية
12	2- محددات العدالة التنظيمية
14	ثالثاً: أشكال العدالة التنظيمية ومعوقاتها
14	أولاً: أشكال العدالة التنظيمية
15	ثانياً: معوقات تطبيق العدالة التنظيمية
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

16	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
16	1- الرضا الوظيفي
17	2- أهمية الرضا الوظيفي
18	ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشراته
18	1- أبعاد الرضا الوظيفي
19	2- مؤشرات ومظاهر الرضا الوظيفي
20	ثالثاً: طرق قياس الرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي
23	دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
24	علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة
43	المطلب الأول: تقديم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية
43	الفرع الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية
43	الفرع الثاني: نشأة SADEG/SPA وإجراءات الدمج
43	1- تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر
43	2- تأسيس الركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولائية

قائمة المحتويات

45	1- الهيكل التنظيمي للشركة SADEG بعد الدمج
45	2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية
46	3- الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية
47	المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية
50	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
50	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة (المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها)
53	المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان
56	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
59	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: توزيع العينة حسب خصائصها
63	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
69	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
34	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(01-01)
51	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(01-02)
52	يوضح مضمون الإستبيان	(02-02)
53	متغيرات الدراسة	(03-02)
54	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(04-02)
55	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(05-02)
56	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات	(06-02)
57	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	(07-02)
58	يوضح مقياس التحليل	(08-02)
59	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(09-02)
60	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	(10-02)
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(11-02)
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(12-02)
63	يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد العدالة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية	(13-02)
64	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة التوزيعية"	(14-02)
65	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة الإجرائية"	(15-02)
66	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة التعاملية"	(16-02)
67	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور "الرضا الوظيفي"	(17-02)
70	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(18-02)
71	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(19-02)

قائمة الجداول

72	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(20-02)
73	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(21-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
هـ	نموذج الدراسة	(01-01)
45	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)	(01-02)
46	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	(02-02)
47	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	(03-02)
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(04-02)
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	(05-02)
61	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(06-02)
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(07-02)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أداة الدراسة (الاستبيان)
02	قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان
03	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة

يقول الله تعالى في سورة النساء: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ...﴾¹.

تسعى جميع المنظمات في وقتنا الراهن إلى بلوغ الأداء المميز والأسمى عن بقية المنظمات ويعد العنصر البشري المورد الأهم في تحقيق ذلك، إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود كفاءات بشرية.

يؤدي تطور الفرد حتما إلى تطور المنظمة والتي تتماشى طرديا مع منظور الدولة اقتصاديا. ولضمان تطور دائم للمنظمة في ظل التحولات الحاصلة في العالم دعت العديد من المنظمات إلى فهم سلوك العاملين داخل المنظمة لتحقيق أفضل أداء ممكن مع توفير العدل لهم داخل بيئة العمل، وهذا لرفع مستوى أدائهم الوظيفي عندما تتجلى لهم عدالة المنظمة، وينخفض مستوى أدائهم في حالة عدم شعور العامل بالعدالة داخل بيئة العمل.

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد غير الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للمورد البشري في المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة لأغراض إدارية وإنسانية ومجتمعية.

وباعتبار العدالة مطلبا نهائيا وهدفا غائيا إلى تجمع بشري متوازن، فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

ويأتي الدور للرضا الوظيفي وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء، ولا شك أن ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل يؤثر سلبا وإيجابا في المنظمة فكلما زاد الرضا زادت الإنتاجية ومن هنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي بصورة الرضا الوظيفي العالي والإيجابي الذي يساهم في التزام العاملين بالتزاماتهم بمنظمتهم ووظائفهم كما يساهم أيضا في تحسين صحة العاملين. تهتم كثير من المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم وذلك لارتباطهم المباشر بالأداء والنتيجة.

ب- الإشكالية من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في شكل التساؤل الجوهري التالي:

ما هو دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين في مؤسسة سونلغاز بغرداية؟

ث- الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الموظفين.

* الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ورضا الموظفين

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ورضا الموظفين

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الموظفين

ج- أهمية الدراسة

- يعد موضوع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من أهم البحوث التنظيمية في مجال علم تسيير الموارد البشرية.

- أهمية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كعنصر جوهري في المؤسسات.

- ثراء الموضوع وضرورة تفصيله.

- الوصول الى النتائج العلمية المأخوذة من أرض الواقع وبالطرق العلمية.

ح- أهداف الدراسة

- محاولة تسليط الضوء على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- محاولة التعرف على جوانب العدالة التنظيمية.

- محاولة التعرف على جوانب الرضا الوظيفي.

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- محاولة إثراء المعرفة العلمية حول الموضوع على اعتبار العلم تراكمي.

خ- أسباب اختيار الموضوع

- يمكن إرجاع أسباب ودوافع اختيار موضوع بحثنا الى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية والتي من أهمها ما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- إشباع الفضول العلمي.

- الموضوع يصب في مجال تخصصنا.

- توظيف الخبرة الذاتية في تناول الموضوع.

- قابلية الموضوع للبحث نظرا لإمكانية الوصول الى المعلومات المتعلقة به.

- محاولة فهم هذا الموضوع ودراسة متغيراته.

2- الأسباب الموضوعية

- قابلية الموضوع المختار للدراسة الميدانية.

- استقصاء جوانب العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- إثراء المعرفة والرصيد العلمي حول الموضوع وإثراء الرصيد المرجعي للطلبة.

د- حدود الدراسة

- تمثلت حدود هذه الدراسة كما يلي:

1- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في فترة التبرص، والتي امتدت من 2024/03/01 إلى

2024/04/30.

2- الحدود المكانية: تم التبرص بشركة سونلغاز بغرداية.

ذ- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

1- منهج الدراسة: بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

- أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، فهو من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً وإستخداماً في الدراسات، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ومن ثم إستخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا من أجل بيان دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين.

2- الأدوات المستخدمة: الاستبيان والمقابلة والوثائق.

هـ- صعوبات الدراسة

- تمثلت صعوبات هذه الدراسة كالآتي:

- ضيق الوقت.

و- تقسيمات البحث

- قسمت الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول الإطار النظري للمتغيرين، المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا والوظيفي، أما المبحث الثاني فيتعلق بالدراسات السابقة، والفصل الثاني الدراسة الميدانية.

ي- نموذج الدراسة

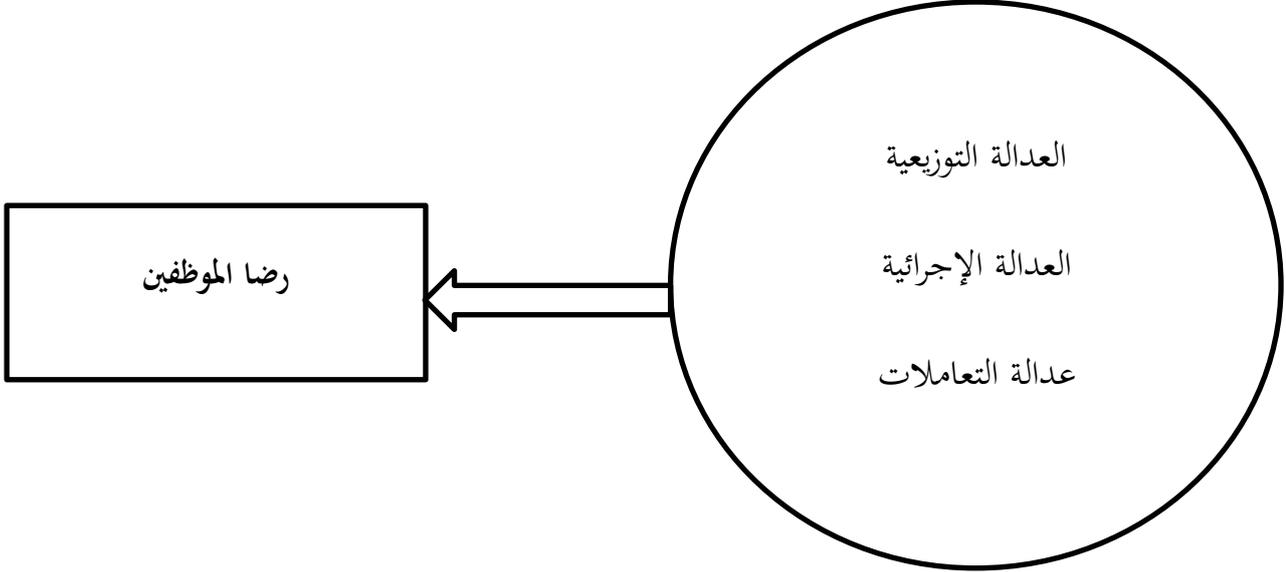
- انطلاقاً من عنوان البحث والمتمثل في دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

1- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية وينقسم إلى ثلاث أبعاد وهي:

- العدالة التوزيعية

- العدالة الإجرائية

2- المتغير التابع: ويتمثل في رضا الموظفين



الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

- إن التقدم الذي يشهده الحقل الإداري مؤخراً، أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة فتحت آفاقاً جديدة أمام المنظمات لتحقيق أهدافها من زيادة في الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وضمان الاستمرارية و البقاء. ولكون هذه المفاهيم الحديثة تركز على العنصر البشري في المنظمة، باعتبارها أحد أهم عناصرها والذي يؤثر مباشرة في العملية الإنتاجية صار من الضروري توجيه الأنظار نحو العوامل ذات التأثير المباشر على سلوك العاملين مثل: العدالة التنظيمية التي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي والتي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، حيث أن نجاح هذه الأخيرة أو فشلها مرهون بمدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لعناصرها البشرية وهذا ما يحقق رضا الموظفين.

- نتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لكلا المتغيرين والدراسات السابقة كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول العدالة التنظيمية ورضا الموظفين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها

1- مفهوم العدالة التنظيمية

- العدالة التنظيمية لغة مشتقة من العدل: «هو ما قام في النفس انه مستقيم، وهو ضد الجور، والعدل الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل ويقال لأن يعدل فلان أي يساويه، ويقال ما يعدل عندنا شيء أي ما يقع عندنا شيء موقعك»¹.

- اما من الجانب الاصطلاحي فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية. وقد اختلفت حسب المقاربة التي يتبناها أصحابها والابعاد التي اعتمدها في تعريفهم لهذه الاخيرة، فيما يلي سنتطرق إلى عدد من هذه التعاريف:

- يعد تعريف آدمز سميث من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها حيث عرفها بأنها «المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم»².

- تعرف العدالة التنظيمية بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم³.

- الفهداوي والقطاونة يعرفان العدالة التنظيمية: على أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة⁴.

¹ بن يحيى عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لمؤسسة الشباب بقسنطينة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص 239.

² صديقي خضرة، فرخي إيمان، "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي ميلة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2021-2022، ص 15.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم النحاوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 180.

⁴ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 307.

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على حقوق الفردية الخاصة بهم.¹
- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدامه إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.²
- تعرف العدالة التنظيمية بأنها طريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه في المستويين الوظيفي والإنساني.³
- مما سبق يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها طريقة إدراك أو شعور الفرد لعدالة القضايا المرتبطة بعمله والأسلوب الذي يستخدمه رئيسه معه في المنظمة وينعكس ذلك في طريقة حكمه على ذلك.

2- أهمية العدالة التنظيمية

- تهدف العدالة التنظيمية إلى:⁴
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- الرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- زيادة الثقة التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى استبقاء العمال وتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة، التعاون وتعزيز كفاءة عمل الفريق.⁵

1 عمر دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار رضوان للنشر والتوزيع، حلب سوريا، 2008، ص 32.

2 عمر محمد درة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، مرجع سابق، ص 32.

3 رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلة 21، العدد الأول، جامعة سوهاج، 2007، ص 55.

4 نسرين نعمون، "تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للصناعات الغذائية بولاية قالمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021، ص 37-38.

5 حياة الدهي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات في الوسط الصحراوي بأدرار"، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص 82-83.

- زيادة ثقة الفرد العامل في نظام تقييم الأداء ودقته من خلال إعطائه الفرصة لإبداء رأيه في تقييم أدائه وأداء المنظمة مما يشعره بأنه شخص محترم وعضو فعال ذو قيمة ضمن جماعة العمل.¹
- خلق مستويات مرتفعة من الالتزام لدى العاملين نحو منظماتهم وتقدم في الأداء الوظيفي وزيادة في مستويات الرضا الوظيفي.
- تخفيض الضغوط النفسية والصراع التنظيمي بين الأفراد.

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية ومحدداتها

1- أبعاد العدالة التنظيمية

- أ. **العدالة التوزيعية:** يشمل بعد العدالة التوزيعية كل ما يحصل عليه الموظف من عوائد كالأجور، الحوافز، فرص الترقية أعباء العمل واجبات الوظيفة والتي يتم إدراكها من النتائج أو التوزيعات التي ينقط عليها الفرد العامل داخل البيئة التنظيمية، وهذا البعد يبنى على فرضيتين:
 - الفرد العامل غالبا ما يجري مقارنة اجتماعية لنسبة مدخلاته ومخرجاته الوظيفية مع نسبة الشخصية المرجعية من نفس المستوى الوظيفي بشكل مستمر.
 - إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة "؛ حيث أن العامل بوجود العدالة التوزيعية في التنظيم يجعله يسير وفق ديناميكية متوازنة، ومع غيابها يزيد توتره وانفعاله كالغضب والشعور بالذنب ما يدفعه إلى السعي وراء تحقيق هذا التوازن بالبحث عن العدالة وتحقيقها.
 - ولكون عدالة التوزيعات ترتبط أساسا بنتائج ما يحصل عليه الفرد من المخرجات الوظيفية يمكن تقسيمها إلى جانبين:
- جانب مادي:** الذي يمثل مجموع ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مترتبة عن وظيفته.

¹ مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 60.

جانب اجتماعي: المتمثل في جل المعاملات التي يعامل بها الفرد الذي يحصل على مكافآت من طرف مرؤوسه أو المستعمل.¹

ب. العدالة الإجرائية: تمثل العدالة الإجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد و يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول أي الإدارة أن يزود الطرف الثاني وهو العاملين بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.²

ج. عدالة التعاملات: تعرف بانها مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة.

- يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

¹ عبد المجيد بكرابي، سالم معلم، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى فئة الشبه الطبي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار"، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022، ص 29-30.

² بخدا خديجة، بن السي حمو أحمد، "دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، دراسة حالة باتصالات الجزائر بأدرار"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022، ص 09.

1. إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
 2. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذها القرار.
 3. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات
 4. إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
 5. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.¹
- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة المعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- زيادة النزوح لترك العمل.

- زيادة الضغوط الوظيفية.

- الصراع التنظيمي بين الأفراد.²

2- محددات العدالة التنظيمية

أ/ **نمط القيادة:** تعد القيادة أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على ظاهرة العدالة داخل المنظمة والتي تعتبر بمثابة محدد لها. وتعتبر القيادة عملية تحرك الأفراد نحو هدف معين وهي متكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في الآتي:

- وجود هدف يحرك الناس نحوه.
- وجود مجموعة من الأفراد.

¹ أيمن محمد عثمان، محمد محمد عثمان، "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019، ص 12

² محمد مصطفى الخشروم، "إدارة الأعمال"، الرياض، السعودية، 1999، ص 312.

• وجود قائد يجعل ذلك قوالب عملية تؤثر في الناس.

- كما تعرف القيادة بأنها الجسر الذي يستعمله المسئولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

ب/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

- إذ يعرفه "weis" بأنه نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات.

ج/ المتغيرات الشخصية: هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت بغرض البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (سامية خميس أبو ندا (2007) التي تم ذكرها سابقا، وكانت نتائجها حول العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعمال و الشعور بالعدالة التنظيمية كما يلي:

أ- بالنسبة لمتغير العمر: وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل وإدراكه للعدالة التنظيمية، ويرجع الرضا الذي شعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقدم العمر و زيادة سنوات الخبرة.

ب- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية، حيث أثبتت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن حاملي البكالوريا والديبلوم أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من العمال الحاصلين على شهادة اليسانس والدراسات العليا، والسبب في ذلك هو كالم زادت مستويات التعليم زادت توقعات العمال وطموحاتهم التي غالبا ما تعجز المؤسسة عن تلبيةها وإشباعها، ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية.

ت- بالنسبة لمتغير نوع الجنس: أسفرت نتائج الدراسة عن إرتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منها لدى الذكور، وقد أرجعت الباحثة السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكتملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الإلتزامات الأسرية .

ث- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة وجود علاقة سلبية بين سنوات الخبرة و الشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.¹

ثالثا: أشكال العدالة التنظيمية ومعوقاتها

أولا: أشكال العدالة التنظيمية

يوجد عدة أشكال للعدالة التنظيمية ومن أهمها:

1- **العدالة الداخلية:** ويقصد بها وضع نظام من الأجور والحوافز لكل مستوى وظيفي، وترتكز على مقارنة ما يحصل عليه الموظف في العمل مقارنة بالموظفين الآخرين داخل المنظمة.

2- **العدالة الخارجية:** حيث يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3- **العدالة الفردية:** ويكون ذلك من خلال المقارنة التي يعقدها الموظف في نفس الوظيفة وداخل المنظمة الواحدة حيث لا يمكن الحديث عن الشكل دون الأخذ بعين الاعتبار المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن للجهاز الإداري في المؤسسة الواحدة تجاهله.²

¹ ملياني نبيلة مريم، عبادة فاطيمة الزهراء، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية، عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 21.

² محمود زايدي، شكري صباد، "اتجاهات الموظفين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018-2019، ص 37.

ثانياً: معوقات تطبيق العدالة التنظيمية

- لتحديد الإجراءات والسياسات اللازمة للتعامل معها، وتصحيح الأوضاع لضمان بيئة عمل عادلة ومتساوية لجميع الموظفين، فلنتعرف عليهم معاً كالتالي:
- عدم وجود قواعد وسياسات واضحة ومفصلة في بيئة العمل توضح القواعد والمعايير والمتطلبات التي يجب على الموظفين الالتزام بها، وعدم توفير إرشادات واضحة بشأن الأدوار والمسؤوليات مما يؤدي إلى تضييع الأدوار المحددة والمسؤوليات في بيئة العمل، وقد يواجه الموظفون صعوبة في تحديد ما يتوقع منهم، وما هي المعايير التي يجب أن يتبعوها؟
- التمييز أو التحيز في معاملة الموظفين بناءً على العرق، أو الجنس أو الدين أو أي سمات شخصية أخرى منتهكا للمبادئ الأساسية للتكافؤ والعدالة في بيئة العمل.
- قلة التواصل وعدم وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين، وعدم توفير المعلومات الضرورية والشفافية، قد يؤدي إلى تحقيق أدلة غير عادلة وتحقيقات غير متساوية في بيئة العمل تنتهك حقوق الموظفين، وتساهم في خلق جو غير عادل.
- عدم وجود نظم وإجراءات فعالة ومنصفة لمعالجة شكاوى الموظفين أو حماية حقوقهم، يمكن أن يكون عائقاً أساسياً أمام تحقيق العدالة التنظيمية حيث يؤدي إلى شعور الموظفين بالظلم والاستغلال.
- نقص التوعية والتدريب حول مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها، قد يؤدي إلى عدم فهم الموظفين لحقوقهم وواجباتهم، وكيفية التعامل مع الأمور بطريقة عادلة.
- وجود تسلسل هرمي كبير في بنية الشركة مما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى القرارات العليا وعجز في تقديم المشورة والمساهمة بفعالية.¹

¹ اسلام بكر، مقال بعنوان: "العدالة التنظيمية"، موقع سنك للاستشارات الأكاديمية والترجمة، 2023/09/28، شوهد يوم 2024/04/20، على الساعة 10:30 h.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

1- الرضا الوظيفي

- يعتبر تحديد تعريف عام للرضا الوظيفي من الصعوبة بمكان باعتباره حالة وجدانية وانفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ونتيجة لهذه الصعوبات ظهرت العديد من البحوث والدراسات حيث حاولت كل واحدة منها تحديد تعريف للرضا الوظيفي وسنورد من هذه التعاريف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:

- يعرف هوبوك (1935) Hoppock الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء إلى القول بصدق: إنني راض في وظيفتي¹.

- يعرف الأستاذ فروم (1964) Vroom أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها².

- أما بالنسبة لفراسر (1981) Frasser الرضا الوظيفي هو ذلك الفرق بين الفوائد التي يتحصل عليها العامل من نشاطه المهني وبين الجهد الذي يقدمه³.

- يعرف حامد بدر (1983): أن الرضا الوظيفي درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة حيث درجة الرضا تتوقف على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها⁴.

- يعرف الشابحي (1996): أن الرضا الوظيفي هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لوظيفته، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته

¹ الشهري علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 29.

² محمد الصبري، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

³ عوض عباس محمود، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، ب ط، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 03.

⁴ منصور مصطفي، "علاقة الرضا المهني بالتحديث"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص عمل وتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 1990، ص 15.

من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما أن يكون كلياً وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعر الفرد نحو وظيفته ومدى تعلقها بها¹.

- يعرف الرضا الوظيفي على أنه موقف تجاه الوضع المتصل بالعمل من منظور المنظمة.²
- تعرف إيمان الحنيطي (2000): بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة في سياسة الإدارة، في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والترتب وفرص الترقية³.
- يركز Vroom في تعريفه للرضا الوظيفي على دور الموظف في مكان العمل. وهكذا يعرف الرضا الوظيفي بأنه توجهات عاطفية من جانب الأفراد تجاه أدوار العمل التي هم عليها⁴.
- من التعاريف السابقة حول مفهوم الرضا الوظيفي، يمكن تقديم تعريف مختصر لمفهوم الرضا الوظيفي كالتالي:
- الرضا الوظيفي هي محصلة المشاعر والأحاسيس والسعادة التي يشعر بها العامل بعد أداء وظيفته على أكمل وجه، وتقبله لمنصبه بكل ارتياحية.

2- أهمية الرضا الوظيفي

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي في منظمة الأعمال فيما يلي:
- إشباع حاجات الفرد إشباعاً كاملاً في العمل؛
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل؛

¹ عبد الحليم جلال، "محددات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص موارد بشرية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص 45.

² YENEWUB WUDU, determinants of employees job satisfaction, (the case of commercial bank of ethiopia, north addis district grade two city branches), school of graduate studies, st.mary's university, july, 2017, addis ababa, p 05.

³ الجريد عارف بن ماطل، "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 45.

⁴ Vroom, V.H, "Work and motivation", John Wiley and Sons, New York, 1964, p 99.

- تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على خطط الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي؛¹
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات والتمارض ودورات العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، وانخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل؛
- انخفاض الشكاوى والتنظيم والإحباط في العمل مما يعكس إيجاباً على المنظمة؛
- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الاتجاه الفعال في هذا المجال.²

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشراته

1- أبعاد الرضا الوظيفي

- أ. **البعد النفسي:** يحمل مفهوم الرضا ضمناً حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي اللذة، وكل المشاعر والاحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضياً عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لان هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.
- ب. **البعد الاجتماعي:** يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل. وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العامل إذا لم يحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار، ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.

¹ أبان عثمان عبد الرزاق، "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد1، العدد2، 2005، ص. 22-23.

² زرقاوي أمال، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص37-38.

ج. البعد المادي: وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجرة والحوافز والهدايا والتكريميات والعلاوات ممل يجعله يقدم

كل مجهوداته في العمل لان المقابل يثمن كل الجهود المبذولة.

- والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال، لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق

بدورها ولاء للمؤسسة التي تولى اهتماما بعمالها ومجهوداتهم.¹

2- مؤشرات ومظاهر الرضا الوظيفي

- تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في عدة مظاهر كالشكاوي، التمارض، الغياب والإضراب... الخ ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتتسبب في تكاليف إضافية مباشرة أو غير مباشرة (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

- ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد:²

التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به .

كثرة الشكاوي: إن الإستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا ، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الإعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشوا ولا تتوافق مع متطلباتهم.

¹ مريم زهراوي، "دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3، 2017، ص 426-427.

² فايزة محمد رجب بمنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة والتوزيع، المجلد الأول، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 24.

اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته ، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله. إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل ، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا ، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

الرضا عن العمل والإصابات: تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله ، وبالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه ن ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات ، فنجد من الباحثين من يفترض أن العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث . فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل ، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل ، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.¹

ثالثا: طرق قياس الرضا الوظيفي

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا²

- وهي أكثر طرق القياس بساطة و انتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي: معدل دوران العمل، التغيب، التمارض. فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي غيابهم بنسب ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ويرى "فورم" "voorm" "أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على هذه الظواهر وتحليلها إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو

¹قدواري نادية، "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019-2020، ص 26.

² أشرف محمد عبد الغاني، "أسس علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 331.

تخليه عنها. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2- طريقة الاستقصاءات¹

- وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء المفردات المستهدفين، وقياس رضاهم من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة، وتتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها والوسيلة التي سعالج بها بياناتها والظروف التيستقام خلالها أو مع ظهور الأساليب الرياضية و الطرق الكمية في العلوم الاجتماعية فقد ظهر الاتجاه إلى إخضاع هذه الاستقصاءات وتصميم عناصرها بطريقة كمية تساعد على الوصول إلى مؤشرات ومحددات كمية تكشف عن حدود الرضا الوظيفي ومؤشراته ومن النماذج المعروفة في هذا الصدد هو نموذج "فور" "voorm" "أو نموذج التوقعات "expectancy model" كما يسميه البعض أحياناً، وكذلك نموذج "بورتير" "Porter" الذي استهدف قياس رضا العامل عن وظيفته في إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية المتمثلة و في الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال الحاجة إلى تحقيق الذات و من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا، و إمكانية استخدامها في حالات الغياب الكبيرة و قلة التكلفة، خصوبة المعلومات.

3- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة)

- وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم ولأعمالهم إيجاباً أو سلباً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي

¹ رابوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص 169-170.

لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضاء وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة.¹

4- طريقة الحالات الحرجة

- وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره اتجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، ويجمع الإجابات ويحللها من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

5- طريقة المقابلة الشخصية² حيث يناقش الرئيس مع رؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين و أي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام و أي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

- ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها و عيوبها و على الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يود اختيارها.

- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

- درجة الدقة التي يتوخاه لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية.

¹ عجايي مراد، سعدي ولاء الدين، "أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945، قلمة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2021-2022، ص 50.

² هبة سلامة، سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 20.

المطلب الثالث: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين¹

- تعتبر العدالة التنظيمية متغير مهم له تأثير كبير على المؤسسة ووظائفها ويعتبر الرضا الوظيفي من الاتجاهات الأساسية في المؤسسة لزيادة الإنتاجية

1- العدالة التوزيعية: هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وعدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات، التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقية، ويتحقق إحساس العامل بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه .

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

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

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

¹ خولة سعدي، شروق زوينة، نرجس لعامرة، "مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال.

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

ويرى الباحثون أن هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية يتضمن ما يلي:

* **عدالة التعامل مع الافراد:** وتتعلق بكرامة الافراد واحترامهم اثناء تطبيق الاجراءات.

* **عدالة المعلومات:** وتتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي¹

تتجلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من حقيقة أن تفعيل قيم العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين يعتبر عصب التطور الإداري، والذي بدوره يساهم في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الأهداف التي تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها، ويتم ذلك من خلال الحرص على أن يكون الموظف مقبل على العمل وراض عنه.

كما أن القيمة الحقيقية للعلاقة تظهر من خلال قدرة المدراء على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية وجعلها متطلبات ذات إمكانية مترسخة، قادرة على اظهار السلوكيات الإيجابية المستندة إلى قناعات المرؤوسين وما يوطد ولائهم ورضاهم فعليا تجاه المنظمة التي ينتسبون اليها.

ونظرا أن العدالة التنظيمية والاهتمام بما يتيح الفرصة للأفراد لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى، وبالتالي فإن إدراك الفرد للعدالة

¹ طالب فيروز، "أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مديرية التربية بسكرة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص 18.

في المنظمة يؤثر على تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام للمنظمة.

ويعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز (التي تعد من محددات وأبعاد للرضا الوظيفي مقابل جهودهم في العمل، فالأفراد لا يركزون فقط على المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات اما بالنسبة لعدالة الإجراءات فهي تعبر عن السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه المخرجات، وأخيراً عدالة التعاملات وهي تتضمن المعاملة الشخصية مع الأفراد بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل، وباعتبار ما سبق أبعاداً للعدالة التنظيمية فهي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية الموضوع. إلا أننا وجدنا بعض الدراسات عن العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (رضا الموظفين) مع متغيرات أخرى، أحيانا كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع. قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية والأجنبية

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات والمقارنة مع الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- الديجاني طلاع محمد، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية- المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، العدد 02، (2007)، ص 237-264.

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الراتب، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع 1560 استبانة على مندوبي المبيعات في 285 منظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

(1) أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين.

(2) مثل كل من عنصر الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات غير السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين.

(3) أن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين.

أن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما لم تثبت الدراسة وجود علاقة للمندوبين غير السعوديين.

أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين.

وأخيراً، لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

2- دراسة ياسر عبد الوهاب، بعنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017.

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق وتأتي أهمية البحث من مدي مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء بالجهاز المصرفي. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنوك بلغ عددهم 4498 عاملاً. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية package for Social Sciences Statistical والمعروف اختصاراً بـ SPSS وقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث والانطباع الإيجابي لدي الباحثين عن منهج العدالة التنظيمية، وخلص البحث إلى نتائج عدة من أهمها:

- تأكد من خلال التحليل الإحصائي أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنوياً، وهي إشارة واضحة الي وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة. وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية منهج العدالة التنظيمية كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث المفهوم والدور والأهداف، ولو بدرجات متفاوتة حيث أن المحتوى قد جري إختباره وفحصه إحصائياً للوصول إلي قناعة علمية مناسبة.

3- دراسة يونس أحمد الشوابكة، إيمان محمد سلطان، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بجودة خدمات المعلومات من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 01، ملحق 2، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بجودة خدمات المعلومات من وجهة نظرهم، وقد وزعت استبانة على جميع العاملين في أربع مكاتب جامعية أردنية رسمية في إقليم الوسط والبالغ عددهم (79) عاملاً استجاب منهم (73)، أي ما نسبته (92.4%)، واستخدمت في الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الوسط بالأردن لرضاهم الوظيفي كانت متوسطة، بينما كانت درجة تقدير العاملين لجودة خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين في تلك الجامعات مرتفعة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية وبين جودة خدمات المعلومات المقدمة للمستفيدين في تلك المكاتب.

4- دراسة إيمان محمد عثمان محمد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية على بعض شركات الخدمات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019.

اشكالية الدراسة:

- هل تؤثر قواعد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين؟

- هدف هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية ومعرفة المكونات الداخلية التي تتفاعل فيما بينها لخلق الولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث في تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال فرضية رئيسية وهي هل تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، وشملت عينة البحث العاملين بشركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة 119 موظفاً، مع استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

- توصل البحث بمجموعة من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وكل من الولاء العاطفي والمعياري و الولاء المستمر، كما توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و كل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة فهم مكونات العدالة التنظيمية من أجل العمل على تعزيزها

بما يخدم ولاء الموظفين وبالتالي تحقيق اهداف الشركة الكلية، وعلى الشركات أن تولي مسألة الولاء التنظيمي اهتماما وذلك لما يتضمنه من آثار ايجابية على جميع مستويات الشركة، كما عليها تصميم برامج وحلق والمحافظة على الولاء بما تتضمنه من تحقيق كافة متطلبات العدالة التنظيمية و أي مستجدات اخرى ، تنمية مهارات المدراء و الرؤساء لما لهم من دور كبير في تحقيق العدالة التي تساهم بدورها في تحقيق الولاء التنظيمي.

5- دراسة خلاف سمية و كروي سمية، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2020.

اشكالية الدراسة:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، بحيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (41) موظفا إداريا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.
- وقد أسفرت هذه الدراسة عن:
- وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يفسره بعدي العدالة الإجرائية والتعاملية ولا يفسره بعد العدالة التوزيعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير المنصب الوظيفي تفسرها فئة تقني في الإعلام الآلي.

6- دراسة محمد عوض محمود ملاح بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، الطبعة 2، أبريل-جوان 2023.

- هدفت الدراسة للتعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) في العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة).

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية رفح وعددهم (95)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (50)، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة العدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية رفح التي بلغت (71.5%) وهو مستوى "مرتفع" كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة بيانات متعلقة بعدالة الاجراءات التي بلغت (73.9%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة بيانات متعلقة بعدالة التوزيع التي بلغت (69%) وهو مستوى "مرتفع"، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة بيانات متعلقة بعدالة المعاملات التي بلغت (71.5%) وهو مستوى مرتفع، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة الرضا الوظيفي التي بلغت (63.4%) وهو مستوى متوسط، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

المطلب الثاني: : الدراسات الأجنبية

1- ROUBAUD François, WARCHSBERGER Jean-Michel, RAZAFINDRAKOTO Mireille, Nature et fonction du secteur informel: une analyse de la satisfaction dans l'emploi au Vietnam, Document de travail, UMR DIAL, Octobre 2012.

شملت الدراسة المقاطعات الستة لجمهورية "الفيتنام" بعينة قدرت ب 66185 عامل شملهم المسح منهم 35528 فوق سن 15 سنة وهي السن الأدنى للعمل في جمهورية "الفيتنام".

وقام بالدراسة المعهد الفرنسي للبحث من اجل التنمية (IRD) وحاولت الدراسة إجراء مقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الفيتناميين بين القطاع العام والقطاع المسمى INFORMAL وهو شبيهه بالقطاع الخاص في الجزائر باستثناء دفع الضرائب.

تسلط النتائج الضوء بوضوح على الرضا المنخفض لوظائف القطاع غير الرسمي. هذه الأخيرة في القاع، باستثناء الوظائف الزراعية، والتي هي الأقل شعبية إلى حد بعيد. ومستوى الأجر عامل هام ولكنه غير كاف. مع الدخل المتساوي، يتضاءل مقياس الرضا، لكن الوظائف غير الزراعية لا تزال أكثر جاذبية من الوظائف في القطاع غير الرسمي. من ناحية أخرى، فهي في نفس مستوى الوظائف الزراعية، مما يدل على أنها مفضلة فقط لأنها تحصل على أجر أفضل.

ولا يزال عدم الرضا النسبي عن الوظائف في القطاع غير الرسمي يتجاوز الخصائص العديدة للوظائف والشركات غير الموازية إلى حد ما للقطاع غير الرسمي (مستوى الحماية الاجتماعية والعمالة الناقصة، وظروف العمل غير المستقرة، وما إلى ذلك).

وبمجرد أخذ هذه العناصر النقدية وغير النقدية في الاعتبار، تظل جميع القطاعات المؤسسية غير الزراعية (القطاع العام والمؤسسات الرسمية الفردية في المقام الأول) مفضلة تفضيلاً غير قسري على القطاع غير الرسمي، باستثناء المؤسسات المحلية الخاصة فقط.

2- Gary J. Ruder, the relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy, March 2003, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Human Development.

- وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في نور الفعالية الذاتية العالية؟

- وتسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة.

- الثقة في المنظمة لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.

- العدالة الإجرائية لها تأثير عبر مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المنظمة.

- العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف.

- الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.

- العدالة التفاعلية لها تأثير غير مباشر على نور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المشرف.

- وتهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداء المقياس لجمع البيانات مع الميدان الاستمارة. وأخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذووا الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم 50.000 موظف وبلغ حجم العينة 350 موظف.

- وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.

- العلاقات بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية، والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.

- علم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ونور الفعالية الذاتية العالية.

- العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.

3- Shore Lynn, Mc Far Lane and Harg J. Matin, (1989), Jobs satisfaction and organization commitment in Relation to work performance, and turnover intentions, Human Relation Journal, Vol. (42), No.(7) .

دراسة (Shore and Martin: 1989): (علاقة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بكل من دوران العمل والأداء الوظيفي)

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الرضا في العمل بالولاء التنظيمي بمتغيرين هما دوران العمل والولاء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة والمقابلة الشخصية على عينتين، إذ شملت العينة الأولى (72) عضواً من الملاك المهني المتخصص لـ (15) قسماً في إحدى المستشفيات الكبيرة في منطقة (Midwestern).

أما العينة الثانية فشملت (71) موظفاً وموظفة يعملون في أعمال كتابية في (11) فرعاً في أحد المصارف الكبيرة. وظهرت النتائج بأن الولاء التنظيمي له علاقة بمعدل دوران العمل لموظفي المصرف وهي أقوى من علاقة الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل في المستشفيات.

4- Organizational justice as an intermediary for reciprocal relations between presidents and principals, job satisfaction, Organizational loyalty and job rotation for employees in the hotel sector.

دراسة LEE 2000 حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء و المرؤسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق.

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكيته وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضوا من العاملين الفندقيين تم اختيارهم من أصل (4) فنادق تتبع إداريا لشركة واحدة . وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا ايجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي كما بينت الدراسة عدم وجود اثر للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي وان هناك اثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل,و أظهرت نتائج الدراسة ان هناك دورانا رئيسيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمرؤسين وان العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

يعتبر مفهوم كل من العدالة التنظيمية ورضا الموظفين من المفاهيم الحديثة وتمثل مجالا واسعا، ويتفرع من مختلف الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب توفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم.

أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبع فيها المنهج الوصفي من أجل التحليل.

أغلب الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية جاءت نتائج الاختبار أنه ذا علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أبعاد المتغير التابع.

أغلب النتائج جاءت مرضية حول العلاقة بين العدالة التنظيمية أو رضا الموظفين مع متغير آخر مرة كمستقل وتارة كتابع.

الجدول رقم (01-01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث	اسم الباحث وعنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية إزاء أعمالهم وذلك من خلال تطبيق مقياس الرضا الوظيفي وتحليله.	- الهدف	1- دراسة العمري بسام، 1995،
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	(795) شخصا العاملون في الجامعة الأردنية، وأسهم منهم في هذه الدراسة (278) شخصا.	- مجتمع وعينة الدراسة	الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، المجلد الثاني والعشرون (2)، العدد الخامس.
الاستبانة	الاستبانة	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقاً لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق.	- الهدف	2- دراسة ياسر عبد الوهاب، بعنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017.
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	العاملين بالبنوك بلغ عددهم 4498 عاملاً.	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبانة	استبيان	- أداة الدراسة	

المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	هدفت هذه الدراسة إلى تقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بجودة خدمات المعلومات من وجهة نظرهم.	- الهدف	3- دراسة يونس أحمد الشوابكة، إيمان محمد سلطان، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بجودة خدمات المعلومات من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 01، ملحق 2، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2019.
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	العاملين في أربع مكاتب جامعية أردنية رسمية في إقليم الوسط والبالغ عددهم (79) عاملاً	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبانة	الاستبانة	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج المسحي الوصفي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	هدف الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية، ومعرفة المكونات الداخلية التي تتفاعل فيما بينها لخلق الولاء التنظيمي.	- الهدف	4- دراسة إيمان محمد عثمان محمد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية على بعض شركات الخدمات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019.
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	العاملين بشركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة 119 موظفاً.	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبانة	الاستبيان	- أداة الدراسة	

المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	حاولت الدراسة إجراء مقارنة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الفيتناميين بين القطاع العام والقطاع المسمى INFORMAL وهو شبيه بالقطاع الخاص في الجزائر باستثناء دفع الضرائب.	- الهدف	1- ROUBAUD François, WARCHSBERGER Jean-Michel, RAZAFINDRAKOTO Mireille, Nature et fonction du secteur informel: une analyse de la satisfaction dans l'emploi au Vietnam, Document de travail, UMR DIAL, Octobre 2012.
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	المقاطعات الستة لجمهورية "الفيتنام" قدرت العينة ب 66185 عامل	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبانة	الاستبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	بيانات مسح التوظيف الرسمي (LFS 2009).	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.	- الهدف	2- Gary J. Ruder, the relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy, March 2003, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	وأخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذووا اللياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ	- مجتمع وعينة الدراسة	

	عددهم 50.000 موظف وبلغ حجم العينة 350 موظف.		State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, Human Development.
الاستبانة	استمارة استبيان	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	/	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.	هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الرضا في العمل بالولاء التنظيمي بمتغيرين هما دوران العمل والولاء التنظيمي.	- الهدف	
العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.	شملت العينة الأولى (72) عضواً من الملاك المهني المتخصص لـ (15) قسماً في إحدى المستشفيات الكبيرة في منطقة (Midwestern). أما العينة الثانية فشملت (71) موظفاً وموظفة يعملون في أعمال كتابية في (11) فرعاً في أحد المصارف الكبيرة.	- مجتمع وعينة الدراسة	Shore Lynn, Mc Far Lane and Harg J. Matin, (1989), Jobs satisfaction and organization commitment in Relation to work performance, and turnover intentions, Human Relation Journal, Vol. (42), No.(7) .
الاستبانة	استمارة استبيان والملاحظة	- أداة الدراسة	
المنهج الوصفي التحليلي	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة	هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين	- الهدف	دراسة LEE 2000 حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية

<p>التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.</p>	<p>الرؤساء والمرؤوسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكيته.</p>		<p>القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق.</p>
<p>العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية. عينة عشوائية قدرت ب 60 فرد.</p>	<p>اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضوا من العاملين الفندقيين تم اختيارهم من أصل (4) فنادق تتبع إداريا لشركة واحدة.</p>	<p>- مجتمع وعينة الدراسة</p>	<p>Organizational justice as an intermediary for reciprocal relations between presidents and principals, job satisfaction, Organizational loyalty and job rotation for employees in the hotel .sector</p>
<p>الاستبانة</p>	<p>استمارة استبيان</p>	<p>- أداة الدراسة</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>- المنهج المتبع</p>	

خلاصة الفصل:

أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية. كل هذا يهدف إلى تعزيز الثقة والرضا لدى الموظفين من أجل الاستمرار والتفاني في عملهم.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلاله الطالبان توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المؤلفين ثم التطرق إلى مفهوم وأهمية وخصائص وعناصر الثقافة التنظيمية. بعدها تطرقنا إلى مفهوم الابتكار مفهومه وأهميته وخصائصه وأنواعه وفي الأخير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني

دراسة حالة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية، حيث سنتطرق إلى تقديم المديرية والتعرف على أهم مصالحتها وهيكلها التنظيمي ثم توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

ستناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة

المطلب الأول: تقديم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

الفرع الأول: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

الفرع الثاني: نشأة (SADEG / SPA) وإجراءات الدمج

1- تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

بناءً على المرسوم التنفيذي، رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر، في الجريدة الرسمية الذي حدد مهمة، تتمثل في الاندماج، بطريقة منسجمة، في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني، لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز، وتسيير قنوات النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى التراب الوطني.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت الشركة في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، من 624 ميغاواط، إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تُقتر، مستعملة بذلك خطوطاً لنقل، ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط، والمنخفض.

في سنة 1978، طورت المؤسسة خدماتها، لتحقيق أهداف المخطط الوطني، المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء، بغية تلبية الحاجيات، حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطاً جديدة، لتغطية الطلب المتزايد.

2- تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

تم إنشاء (SDC) بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 39 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000,00 دج)، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل

القانوني للشركة، إذ تأسس طبقاً لأحكام 38 الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون 39 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والممثل في:

1- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها.

2- تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن الراغبين في ذلك.

3- فعالية وأمن الشبكة.

4- التوازن بين العرض والطلب.

5- نوعية الخدمة.

6- احترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة.

7- تسويق الكهرباء والغاز.

أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية، والمتمثلة في (سونلغاز توزيع الوسط) (Sonelgaz Distribution Centre) « SDC » حيث نص القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية مسبقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) والمديرية الجهوية والولاية

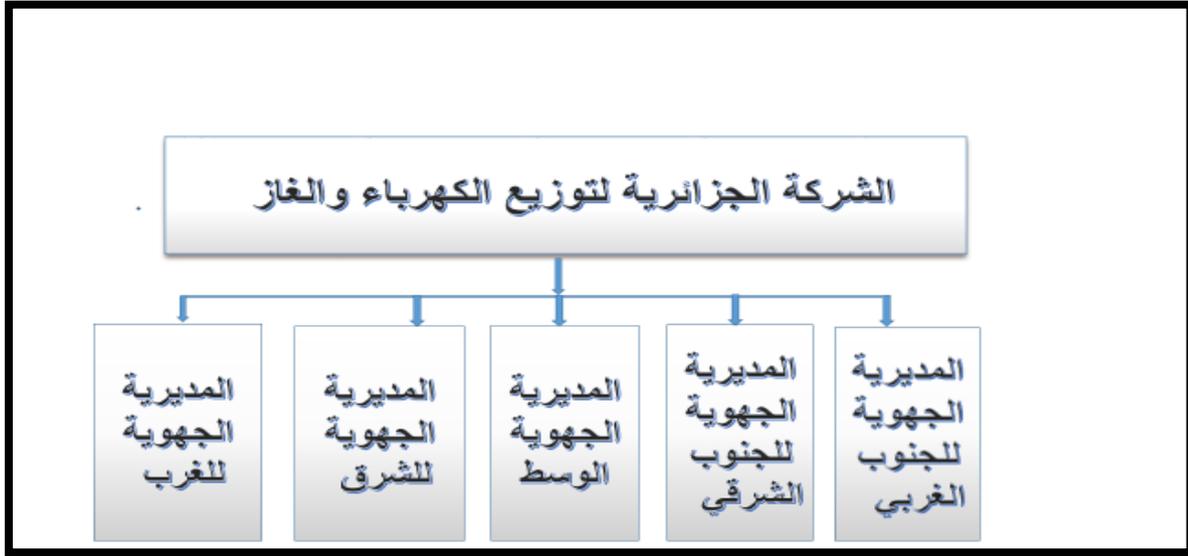
يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة.

¹ الأمر رقم 75 / 59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975

² القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002

1- الهيكل التنظيمي لشركة SADEG بعد الدمج

حسب التقسم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة (SADEG) الذي سيدخل حيز التنفيذ فعليا في جانفي 2022، يتكون من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

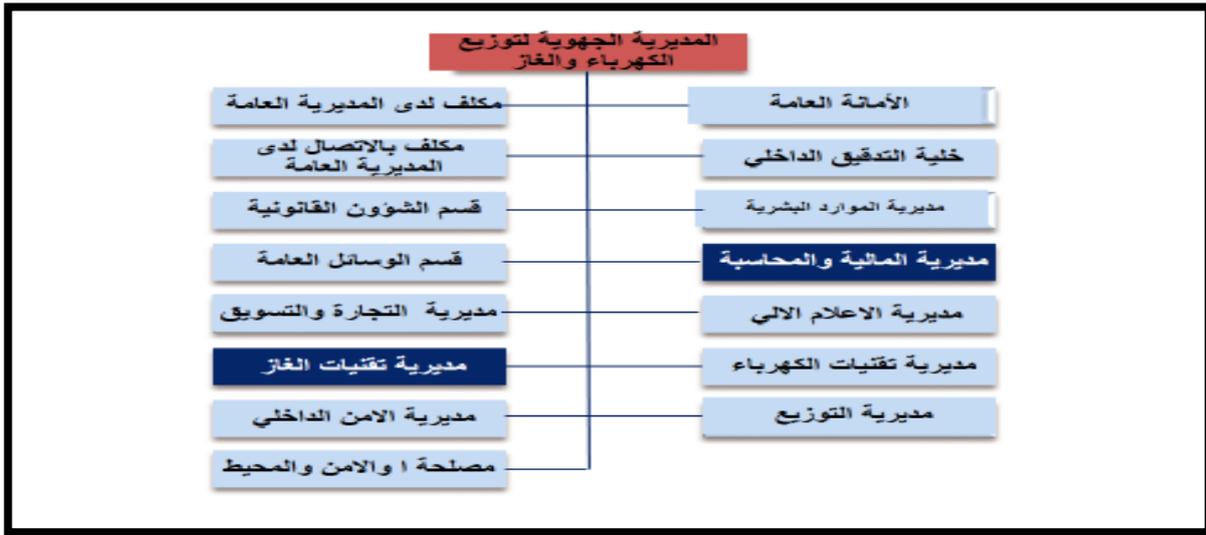


الشكل رقم (01-02) الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG)

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

2- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:



الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

3- الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية

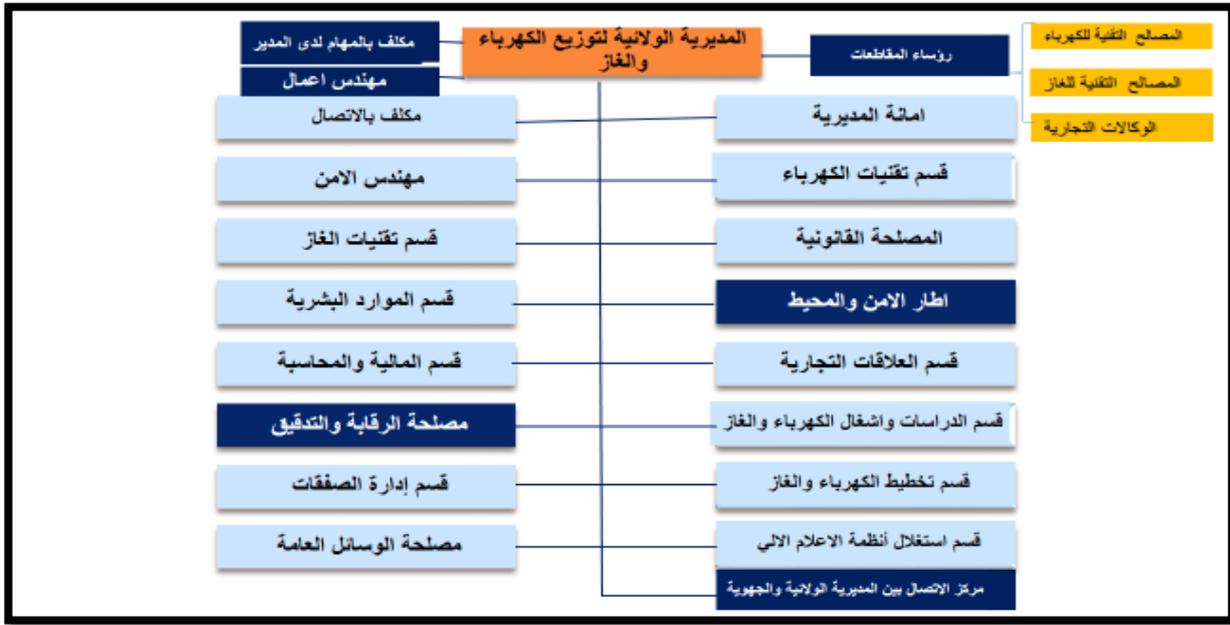
تنتمي المديريات الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، اجتمعت الأخيرة في جلسة العمل الأولى في الفترة من 05-11-2020 و 08 - 12-2020، لتقديم أهم المقترحات في هذا الجانب ، إن الدافع وراء قرار إعادة تنظيم الإدارة الولائية للتوزيع يتمثل فيما يلي:40

إيجاد الحلول لمختلف الاختلالات التي لوحظت في الهيكل السابق.

تلبية المتطلبات الجديدة من حيث دعم التنمية الاجتماعية، بالإضافة التكيف مع التقسيم الإداري الجديد.

تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطار الملاحقة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي :

40 -Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz ,Réorganisation De La Direction De Distribution ,Décembre 2020,P3



الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثالث: دراسة مختلف أقسام ومصالح المديريات الولائية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تأسيس المديريات الولائية، وأهم الدوائر والأقسام المكونة لها، باعتبارها نقطة الإتصال المباشر بين الشركة والمستهلك، عن طريق الوكالات التجارية، المقسمة على مستوى المديريات، الموزعة على مستوى ربوع الوطن.

تأسيس ومهام المديريات الولائية

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005 م، والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة بـ (شركة توزيع الجزائر (S.D.A)، شركة توزيع الوسط (S.D.C)، شركة توزيع الغرب (S.D.O)، شركة توزيع الشرق (S.D.E)، التي تأسست بمقتضى القرار، رقم 463، المؤرخ في 27 جوان 2004، إن شركة توزيع الوسط (S.D.C) سابقا احتوت على المديريات التالية: (البليدة، تيزي وزو، المدينة، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، إيليزي، غرداية) وتتكون كل مديرية من :

✓ امانة المديرية: تتكون امانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة.

✓ المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء.

✓ المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز.

✓ قسم تقنيات الكهرباء.

✓ قسم تقنيات الغاز.

✓ مصلحة الشؤون القانونية.

✓ إطار مكلف بالأمن والمحيط.

✓ قسم العلاقات التجارية.

✓ قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز.

✓ قسم تخطيط الكهرباء والغاز.

✓ قسم استغلال أنظمة الاعلام الالي.

✓ مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية

✓ مكلف بالمهام لدى المدير.

✓ مكلف بالاتصال.

✓ مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة.

✓ قسم تقنيات الغاز.

✓ قسم الموارد البشرية.

✓ قسم المالية والمحاسبة.

✓ مصلحة الرقابة والتدقيق.

✓ قسم إدارة الصفقات.

✓ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديرية الولائية للتوزيع ما يلي:

✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.

✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.

- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم.
- ✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها.
- ✓ وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها.
- ✓ تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة (المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها)

تهدف هذه الدراسة إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية. ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 22، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.

الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالتالي: "مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع، موظف او عامل"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 60 فرد.

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر أفريل من سنة 2024، إذ تم استرجاع 56 استبيان، حيث تم استبعاد 04 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 52 إستبيان، أي ما نسبته 86.66% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
93.33%	56	عدد الاستثمارات المسترجعة
6.66%	04	عدد الإستثمارات الغير مسترجعة
6.66%	04	عدد الاستثمارات الملغاة
86.66%	52	عدد الاستثمارات المقبولة

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

الجدول أعلاه يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (56) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (93.33%) من العدد الموزع والبالغ (60) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (04) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (52) بنسبة (86.66%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (04)، أي ما نسبته (6.66%) من أفراد عينة الدراسة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.

فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفة.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة" قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

الجزء الثاني: يحتوي 2 محاور

المحور الأول: يوضح أبعاد العدالة التنظيمية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة. إذ يحتوي على (03) أبعاد لأبعاد القيادة الإدارية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (05) فقرات متعلقة بالعدالة التوزيعية و(05) فقرات متعلقة بالعدالة الاجرائية، (05) فقرات العدالة التعاملية.

المحور الثاني: يوضح الرضا الوظيفي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة

الجدول رقم (02-02): يوضح مضمون الإستبيان

رقم الفقرات	البعد
(15-01)	العدالة التنظيمية
(05-01)	العدالة التوزيعية
(10-06)	العدالة الاجرائية
(15-11)	العدالة التعاملية
(15-01)	الرضا الوظيفي

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

بالإضافة إلى بعض الأدوات التديمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان

للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار و أخذ ملاحظات مهمة حول طريقة العدالة التنظيمية ومدى اهتمام بالرضا الوظيفي العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم التالي:

الجدول رقم (02-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
العدالة التنظيمية	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (03) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أنظر الملحق رقم 01*

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و
الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-04): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
العدالة التنظيمية	15	0.918
العدالة التوزيعية	05	0.887
العدالة الاجرائية	05	0.893
العدالة التعاملية	05	0.973
الرضا الوظيفي	15	0.901
جميع الفقرات	30	0.951

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.951) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.887 إلى 0.973) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (88%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول رقم (02-05): معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.803	0.00
العدالة التوزيعية	0.812	0.00
العدالة الاجرائية	0.832	0.00
العدالة التعاملية	0.831	0.00
الرضا الوظيفي	0.902	0.00

جميع الفقرات

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " العدالة التنظيمية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.803) وهي درجة مرتفعة.

حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " العدالة التوزيعية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.812) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " العدالة الاجرائية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.832) وهي درجة مرتفعة أيضا.

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " العدالة التعاملية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.831) وهي أيضا درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الرضا الوظيفي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.902) وهي أيضا درجة مرتفعة.

هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (02-06): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور العدالة التنظيمية	15	1.396	0.569
الثاني	عبارات محور الرضا الوظيفي	15	0.958	0.425
	جميع الفقرات	30	1.369	0.463

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (1.396)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.569) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.958)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.425) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig < 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة

الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي و موجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن يعدم.

اختبار كولومجروف- سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس

شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس

مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في

الجدول رقم (04-II) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي

لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل

النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-07): يوضح استخدام مقياس التحليل الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS،

(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص: 538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd,

Consulté le

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب

مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (02-08): يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{تعدد المستوي}}$ طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها*.

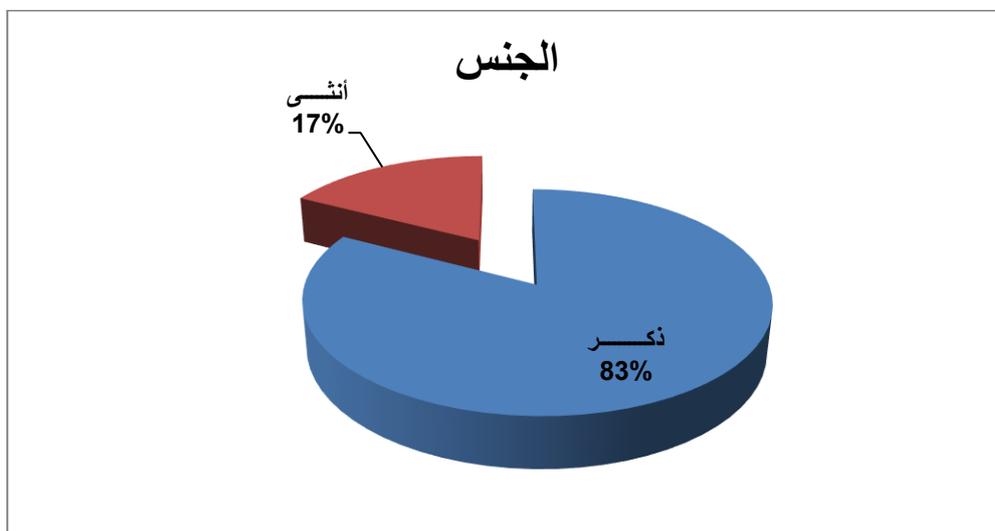
المطلب الأول: توزيع العينة حسب خصائصها

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-09): وضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
83%	43	ذكر
17%	09	أنثى
100.0%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)



الشكل رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)

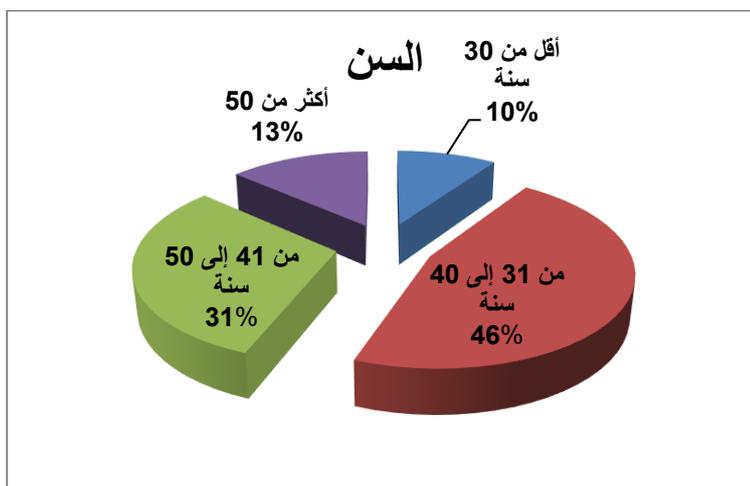
حسب الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع الجنس فنلاحظ أن 43 فرد بنسبة بلغت (83%) أنهم من فئة الذكور في حين أن 09 أفراد بنسبة بلغت (17%) من فئة الإناث، مما يدل على تغلب الجنس الذكري في المجال العدالة التنظيمية.

توزيع أفراد العينة تبعا للسن: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	البيان
10%	5	أقل من 30 سنة
46%	24	من 31 إلى 40 سنة
31%	16	من 41 إلى 50 فما فوق
13%	7	أكثر من 50 سنة
100.0%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)



الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك (5) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) أي بنسبة (10%)، وأيضا (24) فرد من الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (46%)، ونجد أيضا (16) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (من 41 إلى 50 فما فوق) بنسبة (31%)، في حين نجد (07) أفراد من الفئة

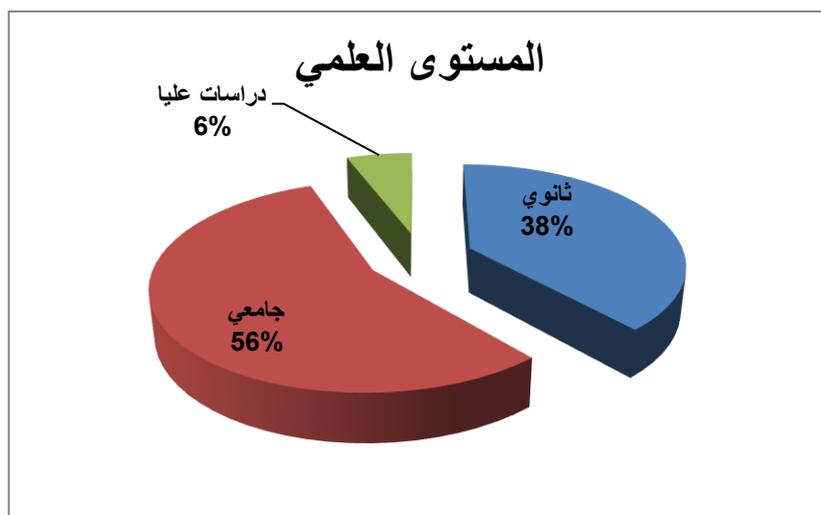
العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة قدرت ب(13%)، وهذا ما يؤكد على أن اغلب موظفي المؤسسة من فئة شبابية التي لها القدرة في هذا المجال.

توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): وضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	العدد	البيان
38%	20	ثانوي
56%	29	جامعي
6%	3	دراسات عليا
100.0%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)



الشكل رقم (02-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

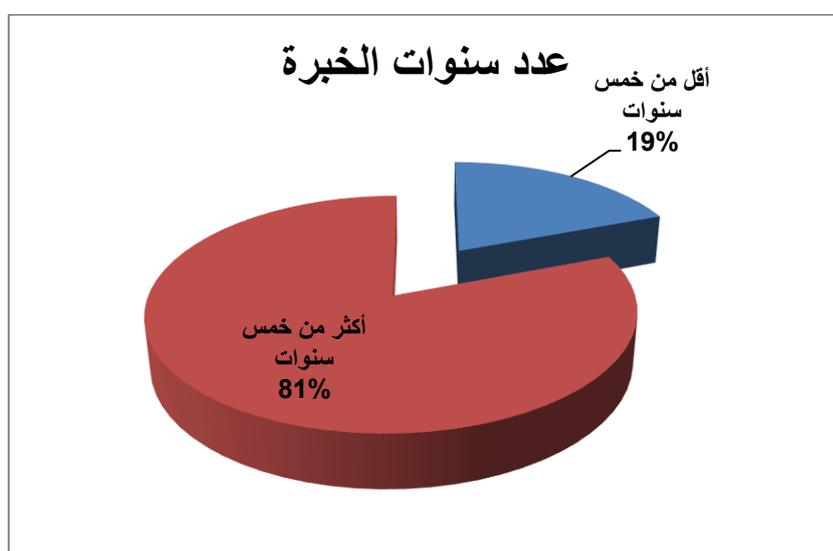
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (20) فردا من أفراد عينة الدراسة ينتمون لمستوى علمي ثانوي بنسبة بلغت (38%)، ثم يليها المستوى الجامعي حيث بلغ (39) فرد بنسبة (56%) نستنتج أن معظم موظفي المؤسسة لهم مستوى جامعي، ثم (3) افراد من مستوى دراسات عليا بنسبة (6%) نستنتج أن موظفي ليس لديهم مستوى عال، وأن ان هناك تنوع في المؤهل العلمي افراد مجتمع محل الدراسة.

توزيع أفراد العينة تبعا سنوات الخبرة: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (02-12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
19%	10	أقل من 05 سنوات
81%	42	أكثر من 05 سنوات
100.0%	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)



الشكل رقم (02-07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن (10) فردا من أفراد عينة الدراسة أقل من 05 سنوات بلغت نسبة (19%) خبرتهم، وتليها (42) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة لأكثر من 05 سنوات بنسبة قدرت (81%)، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها ان عينة الدراسة قد وفرت مؤشرا إيجابيا من حيث سنوات العمل.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، السن الخبرة المهنية و الرتبة مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التنظيمية

للتعرف على مستوى أبعاد العدالة التنظيمية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير 3 أبعاد هم: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الأبعاد العدالة التنظيمية كمايلي :

الجدول رقم (02-13): يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد العدالة التنظيمية مرتبة حسب الأهمية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	العدالة التوزيعية	4.0288	0.830860	مرتفعة	02
02	العدالة الإجرائية	3.6442	0.86510	متوسط	03
03	العدالة التعاملية	4.1442	0.66669	مرتفعة	01
المعدل العام					/
		3.9615	1.04715	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بأبعاده في: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (3.9615)، و الانحراف المعياري (1.04715)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " العدالة التعاملية " بمتوسط حسابي (4.1442) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " العدالة التوزيعية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.0288) أخيراً جاء بعد " العدالة الإجرائية " بمتوسط

حسابي (3.6442)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول : العدالة التوزيعية

بقصد التعرف على نتائج العدالة التوزيعية ، تم صياغة 05 فقرات (01-05) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02-14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " العدالة التوزيعية "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تتناسب الرواتب والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل	4.0962	1.07118	مرتفعة	02
02	يوزع عبء العمل في مؤسستي بين الموظفين بشكل عادل	3.9231	1.02606	مرتفعة	05
03	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء	4.1731	0.73354	مرتفعة	01
04	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء	4.0000	0.99015	مرتفعة	03
05	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة	3.9615	1.04715	مرتفعة	04
المعدل العام		4.0288	.830860		/

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد " العدالة التوزيعية " الذي جاء بمتوسط حسابي (4.0288) وانحراف معياري (0.83086) حيث ساهمت الفقرة رقم (03) " يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.1731)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01) : " تتناسب الرواتب والمكافآت المالية مع الجهد المبذول

في العمل" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.0962)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04) " يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء"، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000) ، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05)" تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة" فقد جاءت متوسط حسابها (3.9615)، بينما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (02) " يوزع عبء العمل في مؤسستي بين الموظفين بشكل عادل" بمتوسط حسابي بلغ (3.9231)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر العدالة التوزيعية في المؤسسة المدروسة قد جاء مرتفع لجميع الفقرات وبالتالي فإن مستوى تحقق بعد العدالة التوزيعية بالمؤسسة محل الدراسة متوسطا نسبيا وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد الثاني : العدالة الإجرائية

بقصد التعرف على نتائج العدالة التوزيعية ، ثم صياغة 05 فقرات (06-10) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02-15): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة الإجرائية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
06	للموظفين حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير	3.5000	0.98020	متوسطة	05
07	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع	3.6731	1.07960	مرتفعة	04
08	يتم إشغال المناصب الإدارية في المؤسسة بموضوعية	4.0192	0.75382	مرتفعة	02
09	تستخدم نتائج تقييم الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف	4.2885	0.74981	مرتفعة	01
10	تطبق القرارات على جميع العمال دون تمييز	3.7885	0.84799	مرتفعة	03
المعدل العام		3.6442	0.86510	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا نوع ما موافقة مرتفعة حول بعد " العدالة الإجرائية " في المؤسسة محل الدراسة ، وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات العدالة الإجرائية (3.6442)، والانحراف المعياري له قدر بـ (0.86510) حيث كان كل من الفقرات (07،08،09،10) كان مستوى توافرها مرتفعا ، والفقرة رقم (06) للموظفين حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير " قدر متوسط حسابي لها (3.5000) كان درجة موافقة متسوتا ولم نجد أي فقرة كان مستوى توافرها منخفضا، فهذه النتائج تدل على أن درجة مستوى العدالة الاجرائية بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع على العموم وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بالمؤسسة المدروسة .

البعد الثالث : العدالة التعاملية بقصد التعرف على نتائج العدالة التوزيعية ، ثم صياغة 05 فقرات (11-15) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02-16): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " العدالة التعاملية"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفعة	0.65765	4.3654	يتبع رئيسي الشفافية والوضوح في تعامله مع العمال	11
03	مرتفعة	1.16300	3.9808	يتعامل معي رئيس العمل بكل ود واهتمام عند اتخاذ القرارات	12
02	مرتفعة	1.05933	4.2308	يأخذ مديري بعين الاعتبار مطالبي الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي	13
05	مرتفعة	1.18611	3.7500	أحصل على إجازتي دون ممانعة أو تأخير	14
04	مرتفعة	0.81279	3.9231	تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	15
/	مرتفعة	0.66669	4.1442	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا درجة موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد " العدالة التعاملية " حي جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (11) " يتبع رئيسي الشفافية والوضوح في تعامله مع العمال " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.3654)، فهي درجة مرتفعة عن البقية وتدل على أن المسؤول في المؤسسة واضح وله شفافية وتعامل حسن مع العمال ، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13) " يأخذ مديري بعين الاعتبار مطالبي

الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي" فقد جاء متوسطها الحسابي قدر بـ (4.2308) ، وتليها الفقرة رقم (12) جاء بالمرتبة الثالثة "يتعامل معي رئيس العمل بكل ود واهتمام عند اتخاذ القرارات" بمتوسطها الحسابي بلغ (3.9808) ، وتليها المرتبة الرابعة في الفقرة رقم (15) " تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي" بمتوسطها الحسابي الذي قدر بـ (3.9231) ، والفقرة رقم (14) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي بلغ (3.7500)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المسجوبين أن نسبة توفر مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة المدروسة قد جاء المعدل العام الإجمالي مرتفع قدر بـ (4.1442) وهذا ما يدل على أن هناك تعامل وشفافية ووضوح وإهتمام للعامل في المؤسسة من طرف رئيسهم

الفرع الثاني : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمحور " الرضا الوظيفي " كما يلي :

الجدول رقم (02-17): وضع تصورات المستجوبين نحو فقرات محور " الرضا الوظيفي "

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	مرتفعة	0.81575	3.8750	العمل يحقق لي الاحترام والتقدير	01
08	مرتفعة	0.98710	3.9231	وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي	02
11	مرتفعة	1.04264	3.8269	أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله	03
01	مرتفعة	0.80064	4.4231	أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي	04
07	مرتفعة	0.87426	4.0192	عملي لا يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي	05
13	مرتفعة	1.12961	3.6923	عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه	06
03	مرتفعة	0.80814	4.1154	أرى أن نظام تقويم الأداء عادل	07
09	مرتفعة	0.92559	3.9231	أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته	08
06	مرتفعة	1.11753	4.0769	أنا راض عن انجازاتي وأدائي	09
09	مرتفعة	0.90415	3.9231	أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم	10
12	مرتفعة	0.96761	3.7500	أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم	11

12	أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي	4.1154	0.51082	مرتفعة	05
13	أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل	4.1154	0.67603	مرتفعة	04
14	أنا راض عن ظروف عملي الفيزيقية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...)	4.1346	0.86385	مرتفعة	02
15	لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات	3.3269	1.42418	متوسطة	14
المعدل العام					/
		3.8750	0.81575	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

نلاحظ من خلال البيانات الجدول أعلاه أن محور الرضا الوظيفي للمستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهروا موافقة مرتفعة بحيث جاء المعدل العام الإجمالي الذي قدر ب (3.8750)، وبانحراف معياري بلغ (0.81575)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة للفقرة رقم (04) " أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي " فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع بلغ (4.4231) وبانحراف معياري (0.80064)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) " أنا راض عن ظروف عملي الفيزيقية "الإضاءة، التهوية، الضوضاء" بلغ متوسطها الحسابي (4.1346) وبانحراف معياري (0.86385)، وقد جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (07) " أرى أن نظام تقويم الأداء عادل" بمتوسط حسابي قدر ب (4.1154)، وبانحراف معياري (0.80814) وتليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (13) " أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل" بلغ متوسطها الحسابي (4.1154) وبانحراف معياري (0.67603)، وقد جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (12) " أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي "بمتوسطها الحسابي الذي قدر ب (4.1154) وبانحراف معياري (0.51082)، وتليها الفقرة رقم (09) " أنا راض عن انجازاتي وأدائي " بالمرتبة السادسة بمتوسطها الحسابي الذي بلغ (4.0769) وبانحراف معياري (1.11753)، وتليها المرتبة السابعة الفقرة رقم (05) " عملي لا يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي " بمتوسط حسابي بلغ (4.0192) وبانحراف معياري (0.87426)، وقد جاءت الفقرة رقم (02) " وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي " في المرتبة الثامنة بمتوسطها الحسابي (3.9231) وبانحراف معياري (0.98710)، وتليها المرتبة التاسعة الفقرة رقم (10) " أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم " بمتوسط الحسابي (3.9231) وبانحراف معياري (0.90415)، وقد جاءت الفقرة رقم (01) " العمل يحقق لي الاحترام والتقدير " في المرتبة العاشرة بمتوسطها قدر (3.8750) وبانحراف معياري (0.81575) وفي المرتبة الحادي عشر الفقرة رقم (03) " أنا غير راض

عن المنصب الذي أشغله" بلغ متوسطها الحسابي (3.8269) وبانحراف معياري (1.04264) ، وقد جاءت المرتبة الثاني عشر الفقرة رقم (11) " أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم" بمتوسطها الحسابي (3.7500) وانحراف معياري (0.96761) ، في المرتبة الثالثة عشر الفقرة رقم (06) " عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه" بمتوسطها الحسابي (3.6923) وبانحراف معياري (1.12961) ، والأخيرة الفقرة رقم (15) " لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات" بلغ متوسطها الحسابي (3.3269) وبانحراف معياري (1.42418) ، جاءت درجة موافقة متوسطة اي أن الرئيس غير كفؤ في اتخاذ القرارات نستنتج من خلال محور الرضا الوظيفي ان العمال في المؤسسة راضون عن كل عمل يقومون به وتحقيق الإحترام والتقدير الذي يؤدي في النهاية الى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الموظفين.

Ho " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الموظفين "

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الموظفين "

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الموظفين للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور العدالة التنظيمية والرضا الموظفين للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية		المتغير
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الرضا الموظفين
0.712**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
52	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور العدالة التنظيمية والرضا الموظفين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,712) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور العدالة التنظيمية والرضا الموظفين ".

الفرضيات الفرعية الاول

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ورضا الموظفين

Ho " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ورضا الموظفين ".

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية ورضا الموظفين ".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين العدالة التوزيعية ورضا الموظفين للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد العدالة التوزيعية ورضا الموظفين للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-19): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: العدالة التوزيعية		المتغير
العدالة التوزيعية	معامل الارتباط	المتغير التابع: رضا الموظفين
0.787**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
52	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين محور بعد العدالة التوزيعية ورضا الموظفين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,787) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية ورضا الموظفين ".

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية ورضا الموظفين

Ho " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي".

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والاحتراق الوظيفي".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين العدالة الإجرائية ورضا الموظفين للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد العدالة الإجرائية ورضا الموظفين للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-20): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: العدالة الإجرائية		المتغير
العدالة الإجرائية	معامل الارتباط	المتغير التابع: رضا الموظفين
0.742**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
52	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد العدالة الإجرائية ورضا الموظفين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,742) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية ورضا الموظفين ".

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الموظفين

Ho " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الموظفين ".

H1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الموظفين ".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين عدالة التعاملات ورضا الموظفين للمؤسسة: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد عدالة التعاملات ورضا الموظفين للمؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-21): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: عدالة التعاملات		المتغير
عدالة التعاملات	معامل الارتباط	المتغير التابع: رضا الموظفين
0.710**	معاملات بيرسون	
0,000	مستوى الدلالة	
52	العدد	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين بعد عدالة التعاملات ورضا الموظفين ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0,710) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية H_1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عدالة التعاملات ورضا الموظفين " .

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة المتعدد لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية ، وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

إن موضوع العدالة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ، وتبرز أهمية العدالة بالنسبة للمؤسسة من حيث تغليب المصلحة العامة على شخصية من أجل الوصول إلى احسن أداء جيد لمواجهة المنافس في السوق يعتبر دراسة العدالة التنظيمية أمر هام من خلال شعور العمال برضى وثقته في الادارة و يعد الاهتمام بالموارد البشري من الأولويات القصوى لكل المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن، لذا تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتوفير كل متطلبات الموظفين من أجل راحتهم وكسب ثقتهم وخلق بيئة مناسبة لهم في محيط العمل وهذا ما يؤدي إلى الإحساس بالرضا عن عملهم،

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية بشكل الذي يخدم احتياجاتهم. وللإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين. وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

النتائج

توصلنا في ختام بحثنا إلى أهم النتائج التي سنذكرها كالتالي:

وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل الأبعاد التي تطرقنا إليها للمتغير العدالة التنظيمية والرضا الموظفين.

تكمن أهمية دراسة العدالة التنظيمية من خلال التوزيع العادل لمهام والحوافز المادية ومعنوية ؛

تساعد العدالة التنظيمية في الاستقرار الداخلي.

تساعد العدالة التنظيمية في استقرار الداخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية وتحسن الاداء القدم ؛

ضرورة تعزيز الأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وذلك من خلال توفير متطلبات الوظيفة الملائمة لها.

من اهم ابعاد العدالة التنظيمية هي بعد العدالة التوزيعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية ؛

كشفت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية،

العدالة الإجرائية، العدالة المعاملة) في والرضا الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية محل الدراسة.

ان سعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية لتحسن جودة خدماتها مرتبط بالحفاظ على العنصر البشري وحسن

تسييره ؛

على الإدارة أن تعمل جاهدة على تحسين العدالة التنظيمية بين العمال لكي تحقق رضا العامل وضمان تحقيق أهدافها.

تعزير نظام الأجور والحوافز لتحقيق مستوى وأداء عال من العاملين وتطويره.

المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :

دراسة العدالة التنظيمية والرضا الموظفين المزيد من الاهتمام والدراسة لإبراز دورها لمتخذي القرارات ، لما تتضمنه من معلومات تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف الخاصة بمؤسسة،

إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطورات وآمال العمال، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالإجراءات والتي يقدمها العمال وتبنيها بصورة علمية وعملية ؛

الموازنة في توزيع الواجبات والعبء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من أعمال، والحد من ظاهرة التكاثر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية محل الدراسة ؛

توفير الموارد البشرية والمالية الكافية بما يتماشى مع المستجدات الحديثة.

فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية للأطراف ؛

عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتمتد وتزداد حدته؛

اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك العمال في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان ما يعزز العدالة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية محل الدراسة ؛

تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام كأسس علمي .

آفاق الدراسة

إن الموضوع الحالي واسع ولا يمكن الإحاطة بكل جوانبه في الدراسة الحالية، لذلك نقترح بعض المواضيع التي تكون محل بحث في المستقبل لتكملة هذه الجوانب ومن أهمها:

العدالة التوزيعية في الحد من الصراع التنظيمي؛
القيادة التحولية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي؛
البيئة الادارية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي؛
الرضا الوظيفي واثره في تحسين أداء العاملين؛
الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الادارة العمومية.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1- القرآن الكريم:

1. الآية 85 من سورة النساء

2- الكتب

1. أشرف محمد عبد الغاني، "أسس علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
2. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2002.
3. عمر محمد درة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008.
4. عوض عباس محمود، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، ب ط، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1985.
5. فائزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة والتوزيع، المجلد الأول، الاسكندرية، مصر، 2011.
6. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
7. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
8. محمد مصطفى الخشروم، "إدارة الأعمال"، الرياض، السعودية، 1999.
9. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم النحاوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

3- البحوث الجامعية

1. أيمن محمد عثمان محمد محمد عثمان، "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019.

2. بخدا خديجة، بن السي حمو أحمد، "دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، دراسة حالة باتصالات الجزائر بأدرار"، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.
3. حياة الذهبي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات في الوسط الصحراوي بأدرار"، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية، أدرار.
4. خولة سعدي، شروق زويينة، نرجس لعامرة، "مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص إدارة أعمال.
5. زرقاوي أمال، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
6. الشهري علي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
7. صديقي خضرة، فرخي إيمان، "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي ميلة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2021-2022.
8. طالب فيروز، "أثر العدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مديرية التربية بسكرة"، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
9. عبد الحليم جلال، "محددات الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص موارد بشرية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
10. عبد المجيد بكرابي، سالم معلم، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى فئة الشبه الطبي في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا، أدرار"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.

11. عجايبي مراد، سعدي ولاء الدين، "أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة 08 ماي 1945، قالمة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.
12. قداوي نادية، "العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019-2020.
13. محمود زايد، شكري صياد، "اتجاهات الموظفين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018-2019.
14. مراد رمزي خرموش، "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
15. ملياني نبيلة مريم، عيادة فاطيمة الزهراء، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية، عينة من عمال جامعة ابن خلدون تيارت"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.
16. منصور مصطفي، "علاقة الرضا المهني بالتحديث"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص عمل وتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 1990.
17. نسرين نعمون، "تأثير العدالة التنظيمية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" للصناعات الغذائية بولاية قالمة"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021.
18. هبة سلامة، سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

4- المجلات العلمية

1. أبان عثمان عبد الرزاق، "الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

2. بن يحيى عز الدين، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لمؤسسة الشباب بقسنطينة"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017.
3. رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلة 21، العدد الأول، جامعة سوهاج، 2007.
4. مريم زهراوي، "دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بونيندر قسنطينة 3، 2017.

5- المقالات

1. اسلام بكر، مقال بعنوان: "العدالة التنظيمية"، موقع سنك للاستشارات الأكاديمية والترجمة، 2023/09/28، شوهدي يوم 2024/04/20، على الساعة 10: 30 h.

6- الأوامر والقوانين:

1. الامر رقم 59 /75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية رقم 101 المؤرخة في 19 ديسمبر 1975.
2. القانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فبراير 2002، والمتضمن حماية الساحل وتنميته، الجريدة الرسمية العدد 10، الصادرة في 12 فبراير 2002.

7- المواقع الأترنت:

1. الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة

<https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#>

8- المراجع باللغة الأجنبية

2. Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz, Réorganisation De La Direction De Distribution, Décembre 2020.
3. Vroom, V.H, Work and motivation, John Wiley and Sons, New York, 1964.
4. NEWUB WUDU, determinants of employees job satisfaction, (the case of commercial bank of ethiopia, north addis district grade two city branches), school of graduate studies, st.mary's university, july, 2017, addis ababa.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة علوم التسيير - تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية والمعنونة بـ " دور العدالة التنظيمية في تعزيز رضا الموظفين دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية"

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

أ. الجنس:

- ذكر

- أنثى

ب. السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50

ت. المستوى العلمي:

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

ث. عدد سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ. المحور الأول: العدالة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
العدالة التوزيعية						
01	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي					
02	تتناسب الرواتب والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل					
03	يوزع عبء العمل في مؤسستي بين الموظفين بشكل عادل					
04	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الموظفين دون استثناء					
05	تتساوى فرص التدريب بيني وبين زملائي					
06	تعتمد الترقية على معايير واضحة وعادلة					
العدالة الإجرائية						
07	للموظفين حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير					
08	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع					
09	يتم إشغال المناصب الإدارية في المؤسسة بموضوعية					
10	تستخدم نتائج تقييم الأداء للتعرف على نقاط القوة والضعف					
11	تطبق القرارات على جميع العمال دون تحيز					
12	لا تتماطل الإدارة في حل مشاكلها داخل المؤسسة					
العدالة التعاملية						
13	يشجع ويعزز مديري بناء علاقات مبنية على المحبة					

الملاحق

					والاحترام بين الموظفين
					14 يتبع رئيسي الشفافية والوضوح في تعامله مع العمال
					15 يتعامل معي رئيس العمل بكل ود واهتمام عند اتخاذ القرارات
					16 يأخذ مديري بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي
					17 أحصل على إجازتي دون ممانعة أو تأخير
					18 تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي

ب. المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما موافق
01	العمل يحقق لي الاحترام والتقدير					
02	أنا راض عن مكانتي في المنظمة					
03	عملي يساعدني على تحقيق أحلامي					
04	وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي					
05	أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله					
06	عملي غير مثير					
07	أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي					
08	عملي لا يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي					
09	عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه					
10	أرى أن نظام تقييم الأداء عادل					
11	أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته					
12	أنا راض عن انجازاتي وأدائي					
13	أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم					
14	أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم					
15	أنا راض على ما احصل عليه من مكافأة حينما أقوم بأد جيد					

الملاحق

					أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تتناسب طموحاتي	16
					أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل	17
					أنا راض عن ظروف عملي الفيزيقية (الإضاءة، التهوية الضوضاء...)	18
					أجد صعوبة عند أداء عملي	19
					لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات	20

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين
الدكتور حاج فويدر عبد الرحيم

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	43	82.7	82.7	82.7
Valides أنثى	9	17.3	17.3	100.0
Total	52	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	5	9.6	9.6	9.6
Valides سنة 40 إلى 31 من	24	46.2	46.2	55.8
سنة 50 إلى 41 من	16	30.8	30.8	86.5
50 من أكثر	7	13.5	13.5	100.0
Total	52	100.0	100.0	

العلمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	20	38.5	38.5	38.5
Valides جامعي	29	55.8	55.8	94.2
عليا دراسات	3	5.8	5.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات خمس من أقل	10	19.2	19.2	19.2
Valides سنوات خمس من أكثر	42	80.8	80.8	100.0
Total	52	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنظيمية العدالة	52	1.00	5.00	3.9615	1.04715
التوزيعية العدالة	52	2.50	5.00	4.0288	.83086
N valide (listwise)	52				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مع المالية والمكافآت الرواتب تتناسب العمل في المبدول الجهد	52	2.00	5.00	4.0962	1.07118
بين مؤسستي في العمل عبء يوزع عادل بشكل الموظفين	52	2.00	5.00	3.9231	1.02606
على الإدارية القرارات تطبيق يتم استثناء دون الموظفين	52	3.00	5.00	4.1731	.73354
وبين بيني التدريب فرص تتساوى زملاني	52	2.00	5.00	4.0000	.99015
وعادلة واضحة معايير على الترقية تعتمد	52	1.00	5.00	3.9615	1.04715
N valide (listwise)	52				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعامله في والوضوح الشفافية رئيسي يتبع العمال مع	52	3.00	5.00	4.3654	.65765
واهتمام ود بكل العمل رئيس معي يتعامل القرارات اتخاذ عند	52	2.00	5.00	3.9808	1.16300
مطالبي الاعتبار بعين مديري يأخذ تتعلق قرارات يتخذ عندما الشخصية بوظيفتي	52	1.00	5.00	4.2308	1.05933
أو مماثلة دون إجازتي على أحصل تأخير	52	1.00	5.00	3.7500	1.18611
التي القرارات مبررات الإدارة لي تشرح لوظيفتي بالنسبة اتخذت	52	3.00	5.00	3.9231	.81279
التعاملية العدالة	52	3.00	5.00	4.1442	.66669
N valide (listwise)	52				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اتخاذ مجال في كفو المشرف أن أرى لا القرارات	52	1.00	5.00	3.3269	1.42418
الفيزيقية عملي ظروف عن راض أنا (...الضوضاء التهوية، الإضاءة،)	52	2.00	5.00	4.1346	.86385
الزملاء بين متكافئة فرص هناك أن أعتقد العمل في للترقية	52	3.00	5.00	4.1154	.67603
تناسب المؤسسة في التقدم فرص أن أعتقد طموحاتي	52	3.00	5.00	4.1154	.51082
على العاملين تكافئ لا المؤسسة أن أعتقد انجازاتهم	52	2.00	5.00	3.7500	.96761

بها يتعامل التي الطريقة عن راض أنا بينهم فيما الزملاء	52	2.00	5.00	3.9231	.90415
وأدائي انجازاتي عن راض أنا	52	2.00	5.00	4.0769	1.11753
عند العامل تشجع لا المؤسسة أن أرى مهمته إتمام	52	2.00	5.00	3.9231	.92559
عادل الأداء تقويم نظام أن أرى	52	3.00	5.00	4.1154	.80814
التقدير على بالحصول لي يسمح لا عملي استحقه الذي والتشجيع	52	1.00	5.00	3.6923	1.12961
لاستخدام الفرص لي يتيح لا عملي خبراتي	52	3.00	5.00	4.0192	.87426
أشغله الذي المنصب عن راض غير أنا	52	2.00	5.00	3.8269	1.04264
مؤهلاتي باستعمال لي تسمح وظيفتي	52	2.00	5.00	3.9231	.98710
في المتبع الحوافز نظام على راض أنا مؤسستي	52	1.00	5.00	3.8077	1.08535
والتقدير الاحترام لي يحقق العمل	52	3.00	5.00	4.4231	.80064
الوظيفي الرضا	52	3.00	5.00	3.8750	.81575
N valide (listwise)	52				

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	52	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	52	100.0
Observations Exclus ^a	0	.0
Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.893	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.973	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	15

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	52	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.951	30

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	52	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	52	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.901	15

Corrélations

	التنظيمية العدالة	التوزيعية العدالة	الإجرائية العدالة	التعاملية العدالة	الوظيفي الرضا
Corrélacion de Pearson	1	.742**	.511**	.691**	.712**
التنظيمية العدالة Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélacion de Pearson	.742**	1	.328*	.435**	.787*
التوزيعية العدالة Sig. (bilatérale)	.000		.018	.001	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélacion de Pearson	.511**	.328*	1	.601**	.742**
الإجرائية العدالة Sig. (bilatérale)	.000	.018		.000	.000
N	52	52	52	52	52
Corrélacion de Pearson	.691**	.435**	.601**	1	.710**
التعاملية العدالة Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000		.000
N	52	52	52	52	52
Corrélacion de Pearson	.712**	.787*	.742**	.710**	1
الوظيفي الرضا Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	52	52	52	52	52

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

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).