



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأساتذة:

خلوف زهرة

إعداد الطالبتين:

– فيزير سعاد

– تنبيرت لويزة

أعضاء لجنة المناقشة:

– رئيسا

– أ/ خلوف زهرة (أستاذة محاضرة –أ- جامعة الجبالي بونعامة) مشرفا

– مناقشا

السنة الجامعية: 2019 \ 2020

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على نعمه، فالحمد لله الواحد القهار الذي قدرنا ووفقنا على هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "خلوفة زهرة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نشكر الأساتذة المحكمين الذين لم يبخلوا علينا بالعلم وخصصوا لنا من وقتهم لتحكيم الاستبيان.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين حرصوا على تلقينا العلم والمعرفة طوال مشوارنا الدراسي وأخص بالذكر الأستاذة "قاضي نجاة" والأستاذة "زهالة عمار".

جزاكم الله ألف خير

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلي:

من لا يمكن للكلمات أن توفي حقما إلي من لا يمكن للأرقام أن تحصى

فضائلهما

والدتي الحبيبة بطل جميلة

والدي العزيز يحي أدامهما الله لي

إلي من اقتدي بها خاليتي مريم

إلي من تقف عنده كل عبارات حبي واحترامي سدي في مشواري

زواوي سيد علي

إلي رفيقتي الغالية في انجاز هذا العمل تتبريك لويذة

إلي صديقتي موراية زكية

إلي توأم روحي إيمان

إلي أختي حنان وزوجها بن يوسف

إلي كل عائلتي ليلي، راضية، كريم، كوثر، سيفه دين

إلي أخي سليم وزوجته جميلة وابنه يعقوب

إلي من لا أحصي لهم فضل إلي كل أقاربي والأحباب دون استثناء

إلي أساتذتي الكرام وكل رفقائي في الدراسة

فيذير سعاد

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والمناجاة ومن دفعني من أجل أن أرتقي
سلم الحياة بحكمة وصبر والدي الحبيبين " جيلالي وفاطمة " أطال الله في
عمرهما

إلى من حبهم يجري في عروقي أخواتي الغاليات

جميلة، حورية، خنية وزينب

وأبنائهم

روان، محمد، راما، مرام، أسيل، ميربان، ميسوم وزهرة

إلى من سرنا سوياء دروب الحياة نحو النجاح صديقاتي

زهية، سليمة، حيزية، سوسن و أمينة

إلى صديقتي التي قاسمت معي أعباء المذكرة فيزيير سعاد

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقائي في الدراسة

إلى نفعي الثاني رحمون معمر

تتبررت لويضة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة ودرجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (78) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الفرضيات One Simple T Test واختبار الأحادي One Way Anova، ومعامل الارتباط.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة $\alpha < 0,01$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية متوسطة، وقد أوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) بما يضمن العدل والإنصاف بين جميع العاملين.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، عدالة تعاملية، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، رضا وظيفي.

Abstract

This study aims to reveal the nature and degree of the relationship between organizational justice and job satisfaction in the tax directorate of Ain Defla state. This study was conducted on random sample of different levels, consisted of (78) employees. To achieve the aims of our research, quantitative research method was used to collect data .The data were analyzed by using statistical package of social studies (SPSS)based on the mean, standard deviations, one simple T test and one way anova test and correlation coefficient.

This study reached with several results, the most important of which are: there is a strong and positive correlation with statistical significance between organizational justice and job satisfaction in the tax directorate in Ain Defla state at a significance level 0.01 and this proves the validity of the first main hypothesis, Statistical significance between dealing justice and job satisfaction for employees of the Tax Directorate, it is a positive medium relationship, and the study recommended the need to pay attention to organizational justice in its various dimensions (distributive justice, procedural justice, dealing justice) in a way that guarantees justice and fairness among all employees.

Key words: Organizational justice, dealing justice, procedural justice, distributive justice, job satisfaction.

فهرس المحتويات

| العنوان | الصفحة |
|---|--------|
| شكر | |
| إهداء | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الأشكال | |
| قائمة الملاحق | |
| ملخص بالعربية والإنجليزية | |
| مقدمة..... | أ- ج |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. | |
| تمهيد..... | 05 |
| المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية..... | 06 |
| المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية..... | 06 |
| المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية..... | 08 |
| المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية..... | 10 |
| المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية..... | 12 |
| المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي..... | 15 |
| المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره..... | 15 |
| المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي..... | 18 |
| المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات الرضا الوظيفي..... | 19 |
| المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي..... | 21 |
| المطلب الخامس: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي..... | 23 |
| المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي..... | 25 |
| المطلب الأول: الدراسات السابقة..... | 25 |
| المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث..... | 29 |
| خلاصة الفصل..... | 30 |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى. | |
| تمهيد..... | 32 |
| المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة..... | 33 |
| المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى..... | 33 |

| | |
|----|--|
| 36 |المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة |
| 38 |المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة لإنجاز الدراسة |
| 42 |المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج |
| 42 |المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان |
| 59 |المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج |
| 62 |خلاصة الفصل |
| 64 |خاتمة |
| 68 |قائمة المراجع |
| 73 |الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---------|--|--------|
| (01-02) | الاستبيانات الموزعة والغير المسترجعة والصالحة للتحليل | 36 |
| (02-02) | سلم ليكارت الثلاثي | 39 |
| (03-02) | فئات ودرجات الموافقة | 39 |
| (04-02) | مقياس ألفا كرومباخ | 40 |
| (05-02) | توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي | 42 |
| (06-02) | توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 43 |
| (07-02) | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | 43 |
| (08-02) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية | 44 |
| (09-02) | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري | 44 |
| (10-02) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التوزيعية | 46 |
| (11-02) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة الإجرائية | 47 |
| (12-02) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التعاملية | 47 |
| (13-02) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا الوظيفي | 48 |
| (14-02) | يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة التوزيعية | 49 |
| (15-02) | يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة الإجرائية | 50 |
| (16-02) | يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة التعاملية | 50 |
| (17-02) | يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور الرضا الوظيفي | 51 |
| (18-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير الفئة العمرية. | 51 |
| (19-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الفئة العمرية . | 52 |
| (20-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة التعاملية تبعا لمتغير الفئة العمرية | 52 |
| (21-02) | يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعا لمتغير الفئة العمرية. | 52 |
| (22-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير المستوى الدراسي | 53 |
| (23-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير المستوى الدراسي | 53 |
| (24-02) | المقارنات البعدية للعدالة الإجرائية لمتغير المستوى الدراسي | 54 |
| (25-02) | يمثل التباين الأحادي للعدالة التعاملية لمتغير المستوى الدراسي | 54 |
| (26-02) | يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعا لمتغير المستوى الدراسي | 55 |

| | | |
|----|--|---------|
| 55 | يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعاً لمتغير الأقدمية | (27-02) |
| 56 | يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعاً لمتغير الأقدمية | (28-02) |
| 56 | يمثل التباين الأحادي للعدالة التعاملية تبعاً لمتغير الأقدمية | (29-02) |
| 56 | يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية | (30-02) |
| 57 | يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعاً لمتغير الأجر الشهري | (31-02) |
| 57 | يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعاً لمتغير الأجر الشهري | (32-02) |
| 58 | يمثل التباين الأحادي للعدالة التعاملية تبعاً لمتغير الأجر الشهري | (33-02) |
| 58 | يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الأجر الشهري | (34-02) |
| 59 | علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. | (35-02) |
| 60 | علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي | (36-02) |
| 60 | علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي | (37-02) |
| 61 | علاقة الارتباط بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي | (38-02) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العبرة | الرقم |
|--------|---|---------|
| 17 | عناصر الرضا الوظيفي | (01-01) |
| 34 | الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى | (01-02) |
| 36 | الاستبيانات الموزعة وغير المسترجعة والصالحة للتحليل | (02-02) |
| 37 | نموذج الدراسة | (03-02) |
| 42 | توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي | (04-02) |
| 43 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية | (05-02) |
| 43 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي | (06-02) |
| 44 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية | (07-02) |
| 44 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري | (08-02) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
| 73 | مجمع الدراسة | 01 |
| 74 | الاستبيان | 02 |
| 78 | قائمة الأساتذة المحكمين | 03 |
| 78 | مقياس ألفا كرومباخ | 04 |
| 79 | خصائص أفراد عينة الدراسة | 05 |
| 80 | الإحصاءات الوصفية | 06 |
| 82 | اختبار الفرضيات One simple T Test | 07 |
| 82 | الاختبار الأحادي One Way Anova | 08 |
| 84 | المقارنات البعدية Post hoc | 09 |
| 85 | معامل الارتباط بيرسن | 10 |

مفتحة مفتحة

✓ توطئة:

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

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث سلوك الأفراد داخل المنظمات، ومن هنا تعد العدالة التنظيمية نظرية هامة في دراسة سلوك العاملين في المنظمة، نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية.

ولقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية محط اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المنظمات، وهي شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم، وذلك يؤدي إلى التأثير الإيجابي في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل، وعليه فعلى المنظمة إدراك مشاعر واستجابات العاملين وتفهم مواقفهم واهتماماتهم بطريقة عادلة، لخلق جو إيجابي للعمل، لتحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة معا.

كما تشير الكثير من الدراسات إلى أن للعدالة التنظيمية علاقة بمتغيرات مؤثرة على سلوك الموظفين اتجاه العمل في أي منظمة، كالالتزام الوظيفي، الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي حظي بأهمية كبيرة في مجالات السلوك التنظيمي، وذلك لكونه يعد مكسبا حقيقيا للمنظمات ومطلبا أساسيا لبقاء وولاء الفرد لمنظمتهم وقبوله لأهدافها لزيادة فعاليته وكفاءة أدائه، وعليه نجد المنظمات التي تطمح للنجاح تسعى دائما وأولا لإرضاء العاملين فيها.

✓ طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية على النحو التالي:

➤ ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية؟ وما هي أبعادها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي عناصره؟
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالعدالة التنظيمية؟
- ما هي طبيعة أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة وما علاقتها بالرضا الوظيفي؟

✓ فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية فيما يلي :

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب.

✓ مبررات اختيار موضوع البحث:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

1. محاولة تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص.
2. التعرف على ماهية العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
3. إبراز أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

✓ أهداف البحث:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى ما يلي:

1. التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي.
2. التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
3. معرفة الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة.

✓ أهمية البحث:

يتناول البحث موضوعا لا يزال بحاجة إلى البحث وهو تحديد دور منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات ، بحيث تكمن أهمية الدراسة من كونها تدرس العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث أصبح الرضا الوظيفي حتمية لا يجب على المنظمات تجاهلها، وذلك لتأثيره على نجاح المنظمة واستقرارها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين.

✓ حدود البحث:

لقد حددت هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، بشرية، مكانية وحدود زمنية، نوضحها كآلاتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بحيث حددنا متغيرين المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية التي تحتوي على ثلاث أبعاد (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والعدالة التعاملية)، والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.
 2. **الحدود البشرية:** اقتصرنا الدراسة على عينة من عمال المنظمة محل الدراسة.
 3. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب التابعة لولاية عين الدفلى.
 4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الثاني من السنة الجامعية 2019 / 2020.
- ✓ **منهج البحث:**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، ففي الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي ساعدنا في فهم العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع التطبيق الفعلي.

✓ **صعوبات البحث:**

لقد واجهتنا العديد من المشاكل والصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة سواء من الجانب النظري أو التطبيقي وهذا راجع إلى تفشي جائحة "كوفيد_19"، نذكر منها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع والمعلومات الضرورية بسبب غلق المكتبات الجامعية.
- صعوبة تطبيق الدراسة الميدانية في المنظمة بسبب الحجر الصحي.
- صعوبة التواصل المباشر بالأستاذ المشرف.

✓ **هيكل البحث:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى مبحثين:

- الفصل الأول:** يحتوي على الأساس النظري للموضوع، وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية، والمبحث الثاني الأدبيات النظرية الرضا الوظيفي والعلاقة بين المتغيرين، أما المبحث الثالث فيخصص للأدبيات التطبيقية التي تشمل الدراسات السابقة للموضوع المدروس والقيمة المضافة له.
- الفصل الثاني:** ويمثل الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بولاية عين الدفلى، ويشتمل على مبحثين أساسيين، المبحث الأول يضم الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة، والمبحث الثاني يتناول تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد حظيت العدالة التنظيمية اهتماما بالغا من قبل الباحثين والمختصين في إدارة الأعمال، فهي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء والإدارة، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم على المورد البشري الذي يعد أهم الموارد التنظيمية الرئيسية لنجاح واستمرار ونمو المنظمات وللحفاظ على استمراريتها يتطلب الدعم المستمر منها وتبنيها مناخ عادل تنعكس نتائجه إيجابيا على مخرجات العاملين ورضاهم الوظيفي هذا الأخير الذي يعد من بين أبرز المتغيرات التي تركز عليها المنظمات الناجحة، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

المبحث الأول: سنعرض الجانب النظري لمفهوم العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: سنتناول الجانب النظري لمفهوم الرضا الوظيفي للرضا الوظيفي والعلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: سنتطرق الجانب التطبيقي من دراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ألا وهما العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والقيمة المضافة للدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمنظمات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وتطبيقها يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، حيث يعتبر الموظفون أحد المحددات الرئيسية لنجاح واستمرار ونمو المنظمات، وذلك لانعكاس ما يتبنوه من اتجاهات وقيم ودوافع وسلوكيات على كفاءة الأداء وفعالية المنظمات التي يعملون فيها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة هو أحد التحديات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها، أبعادها، والعوامل المؤثرة لإدراك العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية تعتبر من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ومن تم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المنظمة.¹

أ. العدالة لغة:

العدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة، العدولة، المعدلة، عدل، يعدل فهو عادل، من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجمع، رجل عدل وامرأة عدوله، وعدله وعدل الحكم، تعديلاً أقامه وعدله يعدله وعادله.²

أما العدل كما جاء في لسان العرب يعني الحكم بالحق وهو الحكم العدل، وعدل الشيء وزنه، وعدلت فلاناً إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه وعدل شيء بمعنى أقامه فاعتدل واستقام، لأن العدل هو الاستقامة والسوية وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها.¹

¹ بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص 239.

² فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص 143.

ب. العدالة اصطلاحاً:

العدالة كمصطلح يستخدم بشكل عام للتعبير عن الاستقامة أو العدل وبسبب إدراك ذلك العدالة هي قضية مهمة لفهم سلوكيات الموظفين في المنظمات.²

ت. مفهوم العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية حيث عرفها **أدامس (Adams)** "العدالة التنظيمية هي التي تتضمن بأن الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة وحيثما لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد بالظلم".³

وعرفها الباحثان **الربيعاوي والدراجي** "أنها إدراك العاملين لإنصاف والنزاهة والشفافية، في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات، التي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى، وبما يعزز الأداء المؤسسي".⁴

وعرفها **جرينبيرغ** "على أنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظماتهم، فهي تعني إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل".⁵

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات".¹

¹ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2014، ص52.

² Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan, Birsen Atakay, **The Effect Of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm performance**, 3rd Word conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Gebze Technical University; Kacaeli, Turkey, 2019, p

³ نجم العزاوي، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 12.

⁴ عثمان محمد العثماني، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير، أصول التربية إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص18.

⁵ حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطابقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 44.

ويعرفها الفهداوي "العدالة التنظيمية تتجلى في درجة تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، فالأجور العادلة التي تتناسب مع العمل و أعبائه، والإجراءات العادلة للترقية والنقل والتدريب والمكافآت والعقاب، كلها تسهم في رفع الروح المعنوية للعامل و يعطيه إحساس بالعدالة التي تجسدها منظمته.²

ويرى العطوي " أن إدراك العدالة التنظيمية يتجلى في ميل العمال لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل، من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم و هذا في الأخير يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم.³

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن العدالة التنظيمية تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات، و تعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات و تحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة و زيادة فناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم و ما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة و من ثم الوثوق في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

تبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة، في كونها عنصراً مهماً وفاعلاً أساسياً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية كما أوردها الفهداوي، والقطاونة والداية في النقاط التالية:

- تبين العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- تحقق السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرارات، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛
- تتعكس سلوكيا على حالات الرضا عند الرؤساء، ونظم القرارات، وعلى الالتزام الوظيفي؛
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛¹

¹ حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 25.

² حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، 2014/2015، ص 49.

³ نفس المرجع، ص 49.

- تحفز الأفراد على العمل، فإن كانت الإدارة متهاونة في العدالة التنظيمية فإن العامل لا يهتم ببذل الجهد أو التأخير والتقصير في العمل ، بينما إذا اتسمت المنظمة بالعدالة التنظيمية فإن هذا يحفز و يساعده للعمل لأنه يعلم أنه لن يكسب إلا بقدر ما يبذل؛²
- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة، وكذا توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة؛³
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة؛⁴
- تؤثر على كمية و نوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع؛⁵
- تعمل على ترتيب الأفراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقاتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها؛⁶
- تساعد العاملين على إدراك وفهم أدوارهم وبيئة عملهم بالاعتماد على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم، وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.⁷

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 17.

² نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود،

رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2016/2017، ص 16.

³ فايضة فاضل، غياث بوفلجة، نجاته بزايدي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت وهانة ، مجلة دراسات نفسية و تربوية ، المجلد12، العدد3، جامعة البليدة 2، 2019، ص 295.

⁴ سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة ، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015، ص 17.

⁵ فرح شعبان، سعيدة أشيخ، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البليدة 2، ص 151.

⁶ حاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2012، ص 14.

⁷ سعيدة شيخ، مرجع سابق، ص 16.

المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

برغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات، وبرغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة أن نتعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، ومنه يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي:¹

1. عدالة التوزيع Distributive justice

هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت و عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات، التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العامل بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.²

وقد صنف كويمان العدالة التوزيعية إلى 3 أنواع تتمثل في:³

- أ. الإنصاف: يقوم على قاعدة توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة، فمثلاً العامل الذي يعمل دواما جزئيا لا يتساوى في الأجر مع العامل ذوي الدوام الكامل، وإذا تساوى في الأجر يكون هناك خرق لقاعدة الإنصاف.
- ب. المساواة: تركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن الجنس، اللون، والعرق، وأخذ الجميع فرص متساوية، ويكون التوزيع على أساس المعرفة، المهارة، والإنتاجية.
- ت. الحاجة: يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد بشرط تساوي الظروف الأخرى جميعها.

2. عدالة الإجراءات Procedural justice

تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بالعدالة التي استخدمت في إجراءات تحديد المخرجات، وتعكس مدى إدراك العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة و هي تعكس في

¹ زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص16.

² سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص25.

³ محمد عبود الحراشة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة

الملك سعود، المجلد 24، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، 2012، ص 49.

نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.¹

نقصد بها عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد في المنظمة المدركة من قبل العامل، و المتمثلة في إجراءات الترقية، معايير تقييم الأداء، أسس تحديد مستحقي المكافآت.²

ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر هي:³

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات؛
- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار؛
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذي يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

3. عدالة التعاملات (التفاعلية) **interactional justice**

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، أو معرفة الأسباب التي أدت إلى تطبيقها، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.⁴

وتشير العدالة التفاعلية إلى إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة، وهي تعبير لمدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك

¹راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، 2009، ص202.

² حياة براهيم الدهبي، لعل محمد الشريف بوكميش، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرا، ر، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، المجلد الثالث، 2019، ص24.

³ شذا لطفي، محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص14.

⁴ علي ضبيان الرشدي، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض مستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، العدد3، المجلد 39، 2019، ص243.

الإجراءات، وبشكل عام يمكن القول بأن هذا البعد تتعلق بوحدة الأمر، التأديب، المصلحة العامة، روح الفريق، ويرى الباحثون أن هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية يتضمن ما يلي:¹

- أ. عدالة التعامل مع الأفراد: وتتعلق بكرامة الأفراد واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- ب. عدالة المعلومات: وتتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية و منها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية.

1. بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم"، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، و تعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية.² ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

1.1 الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيه"³.

والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ونذكر منها:

¹ زانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل، مجلة قه لأي زانست العلمية، المجلد 1، العدد 2، الجامعة اللبنانية الفرنسية، 2012، ص156.

² شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص40.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 2، عمان، الأردن، دار واذل للنشر، 2006، ص50.

1.1.1 درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات:

وتشير المركزية إلى "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى".¹

وهناك عاملان رئيسيان يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما:

أ. **المشاركة في اتخاذ القرار** : وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة و اتخاذ القرارات.

ب. **هرمية السلطة**: وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذ للقرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة، وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار و اتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس.

فما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية و العدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بما تتيحه من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم، يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، وبالتالي قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة درجة هرمية السلطة، تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين، وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات و زيادة درجة هرمية السلطة إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية .

1.1.2 درجة الرسمية:

ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي "الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها".²

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، الطبعة 3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 69.

² شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 42.

والإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية، من شأنه أن يتيح مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة، وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراط فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا سيدعم شعور العاملين بالعدالة الإجرائية.

1.2 مستوى الأجر:

يمثل الأجر أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجر، فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا مساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجر خاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا يمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجر من خلال إتباع الخطوات التالية:

- 1) إجراء مسح شامل لمعدلات الأجر التي تقدمها المنظمة الأخرى لنفس الوظائف؛
- 2) تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف؛
- 3) تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوي؛
- 4) وضع معدلات ملائمة للأجر؛

1.3 الاستقطاب:

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتها وإمكانيتهم بما ينعكس إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية.

2. البيئة الخارجية للمنظمة: ¹

تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين رئيسيين من البيئات الفرعية، وهما بيئة المهام والبيئة العامة، فبيئة المهام هي البيئة المباشرة أو الجزئية، تشمل كل من العملاء والمنافسين والموردين والموزعين، بالإضافة إلى الموارد البشرية في البيئة الخارجية والذين تعتمد عليهم المنظمة في القيام بأنشطتها، أما بالبيئة العامة فهي مجموعة الأبعاد أو القوى العامة أو غير المباشرة التي تغلف محيط المنظمة، مثل هذه القوى قد لا ترتبط بالضرورة بجميع المنظمات أو بنوعيات محددة

¹ نفس المرجع، ص43.

منها، وتشمل البيئة الكلية أو العامة لغالبية المنظمات كل من القوى الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين منذ بداية القرن العشرين، فتعددت الدراسات والبحوث المتتالية لهذا الموضوع، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح ودقيق لهذا المصطلح، والسبب في ذلك راجع لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها ودراستها لتغيرها حسب المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل، فمادام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راض عن عمله، وإما أن يكون غير راض عنه.

ولأهمية موضوع الرضا الوظيفي، باعتباره يتناول مشاعر الفرد اتجاه العمل والبيئة المحيطة به سنحاول دراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى مفهومه، عناصره، أهميته، أنواعه، أشكاله، مؤشرات والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي تطلق العنان للإبداع والابتكار، وفي هذا المطلب سنستعرض مفهوم الرضا الوظيفي وأهم عناصره وفيما تكمن أهميته.

أولاً: مفهوم الرضا

من أجل التعرف على الرضا الوظيفي لابد من تعريف مصطلح "الرضا" لغة واصطلاحاً.

1. الرضا لغة: جاء في لسان اللسان لابن منظور "الرضا" ضد السخط.¹
2. الرضا اصطلاحاً: هو "الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين."²

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن: "الرضا الوظيفي هو السعادة التي يستمدّها العامل من عمله، ومن العوامل المتعلقة بالعمل كالراتب وفرص الترقية... وما إلى ذلك".¹

¹ ابن منظور، لسان اللسان: تهذيب لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1993، ص 492.

² فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص 40.

وعرفه آخرون أنه: "وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، وقبولهم لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضاء عنه".²

ويعرفه "كاي كيبلر" بأنه "ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإنجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضاء".³

ويرى سووير أن "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقفه العلمي وطريقه الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته".⁴

أما **ميست وهيت** قالوا أن "الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".⁵

وخلاصة القول هي أن للرضا الوظيفي عدة تعريفات مختلفة، ومن التعريفات السابقة نستنتج تعريف بسيط ودقيق وهو أن "الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل".

¹ Evren Ayranci, **A Study on the Factors of Job satisfaction among Owners of Smal and medium sized turkish Businesses**, International Journal of Business and Social Science, vol 2, No 5, 2011, p89

² سهيلة عباس محمد وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 177.

³ مدحت محمد أبو ناصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص90.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 172.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 195.

ثالثاً: عناصر الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر؛ محتوى العمل؛ نمط الإشراف؛ فرص الترقية؛ جماعات العمل وظروف العمل المادية، والشكل التالي يبين أهم عناصر الرضا الوظيفي:¹

الشكل رقم (01-01): عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 140.

1. الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات، ولالأجر أهمية بالغة للمورد البشري وللمنظمة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ، أما بالنسبة للمنظمة فالأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً.

2. محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛
- طبيعة أنشطة العمل؛

¹ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 7.

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛
- فرص النمو التي يوفرها العمل.

3. نمط الإشراف

الإشراف هو علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم)، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف في تحقيق الأهداف المسطرة .

4. الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام، ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبله.

5. جماعات العمل

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به.

6. ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمنظمة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.¹

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي ذات أهمية خاصة في العمل نظرا لما يحققه من فوائد للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أنا الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛

¹ نفس المرجع، ص 10.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 191-192

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب وسكن... الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير، احترام، أمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة؛

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛

✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2. أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب

على المنظمة في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم؛

✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن

العمل والإضرابات والشكاوي... الخ؛

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير

المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب

على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات الرضا الوظيفي

أولا: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:¹

¹ سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص 19.

(1) الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فال مؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

(2) الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من ج وانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

ثانيا: مؤشرات الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا، وتتمثل هذه المؤشرات في:

- **التغيب:** يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، فالتغيب ناجم عن كراهية المورد البشري للبيئة التي يعمل فيها، وعدم استطاعته تحمل الضغط المستمر عليه من خلال الظروف التي يعمل فيها المادية والإنسانية، وبمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط.¹
- **دوران العمل:** ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المنظمة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة ، ويعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.²
- **التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض، ويلاحظ ذلك من خلا

¹ نبيلة بووذن، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص43.

² نفس المرجع، ص45.

التردد المستمر على عيادة المنظمة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والممل من الظروف المحيطة به.¹

- **الإضراب:** الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليها لأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور، تحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.²
- **كثرة الشكاوي:** تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها، ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.³
- **اللامبالاة والتخريب:** إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المنظمة، 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 المنظمة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.⁴
- **العلاقات بين العمال:** تمكننا طبيعة العلاقات بين العمال من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة، فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة والصراعات بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك أن الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد إلى الاستقرار والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعدا لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.⁵

¹ زهية عزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 112.

² نبيلة بوذن، مرجع سابق، ص 47.

³ نفس المرجع، ص 48.

⁴ زهية عزيون، مرجع سابق، ص 113.

⁵ نبيلة بوذن، مرجع سابق، ص 47.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:¹

1. **عوامل شخصية:** مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.
2. **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل. وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:
 - لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه؛
 - أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعليماً حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به؛
 - بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري؛
 - أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي؛
 - كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له؛
 - وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: (الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي).

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية

والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، ص 62.

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين.¹

المطلب الخامس: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

إن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يمكن أن تتضح من خلال بعض النظريات العلمية المفسرة للرضا الوظيفي، والتي ركزت على محور العدالة والدور الذي يلعبه إدراك العامل للعدالة في التوزيع على رضاه عن العمل، ومن هذه النظريات²:

1. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز (Adams): تعتبر نظرية العدالة التي قدمها آدمز (Adams) عام 1965 م أحد النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية، تتناول هذه النظرية العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتقوم على افتراض أن درجة شعور الفرد بـعدالة ما يحصل عليه من عوائد وحوافز من عمله تؤثر في شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته في المؤسسة وتفترض هذه النظرية أن الفرد يقيس درجة شعوره بالعدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد المخرجات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في نفس الوظائف بالمؤسسة، أو في مؤسسات أخرى. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

2. نظرية نموذج التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom, 1964): تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل ما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها الدكتور فروم (Victor Vroom, 1964) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد كما تشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين وفق ما هو متوقع لدى الفرد، فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان ما يتوقعه، فإن ذلك سيؤدي به إلى عدم الرضا، لذا ينبغي على المؤسسة أن تضع شروط النظام الحوافز والأجور والعلاوات والترقيات، وأن تكون معقولة وواضحة لدى الموظفين في هذه المؤسسة وأن تلتزم المؤسسة بتنفيذها وهنا تلعب العدالة التوزيعية دوراً في تحديد المكافأة المرغوبة للمعلم والتي تقابل الجهد المبذول والإنجاز، والتي تشبع حاجاته وتحقق رضاه.

¹ نفس المرجع ص 63.

² سناء محمد عطا الداية، مرجع سابق ص 60-63.

3. نظرية نموذج بورتر ولولير (Lawler&Porter,1968) والتي ترى أن رضا العامل يتحدد بمدى تقارب العوائد أو النتائج الفعلية للعامل، مع العوائد والنتائج التي يعتقد العامل بأنه يستحقها فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة يتحقق الرضا لدى العامل، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقها سينشأ عن ذلك عدم الرضا لديه أي بمعنى أن العدالة في التوزيع تشعر الفرد بأن الأجر أو العائد الذي حصل عليه فعلا يماثل الأجر أو العائد الذي يعتقد الفرد أنه يستحقه عن أدائه في العمل، وذلك بدوره يسهم في تحقيق رضا الفرد عن الأجر والعائد الذي يحصل عليه.

وقد اتجهت بعض الدراسات على التأكيد على أهمية العدل في توزيع مهام العمل بين العاملين لما لذلك من تأثير على رضا العاملين إزاء محتوى العمل؛ لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعر الأفراد بزيادة ضغوط العمل مما يفقدهم الرضا تجاه العمل، وهو ما أشارت إليه دراسة لامبرت وآخرون.

إن طبيعة العلاقة والترابط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يمكن استنباطها كذلك من خلال العوامل التنظيمية المساعدة في تشكيل رضا الفرد في مجال العمل، ذكر في سياسة المؤسسة من حيث نظام الأجور، والترقية، والنقل، والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي، وأساليب الاتصالات، واتخاذ القرارات، ونوع القيادة، والإشراف والرقابة، وظروف العمل وبيئته وشروطه، والعلاقات بين زملاء.

وبما أن الرضا الوظيفي يتأثر بتلك العوامل، فإن مراعاة النزاهة والموضوعية في عملية تقويم الأداء الوظيفي عامل أساس في تشكيل كل القرارات المهمة والمؤثرة على حياة الفرد الوظيفية، مثل قرارات الترقية، والنقل، والراتب، والتدريب، والذي يؤدي في النهاية إلى تشكيل رضا الفرد إزاء بعض العوامل التنظيمية المرتبطة بعمله كفرص النمو، والترقي الوظيفي.

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

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

أ. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1. دراسة (حمزة معمر) بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014:

هدفت الدراسة إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذلك التعرف على الفروق باختلاف الجنس والأقدمية، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، استخدام الباحث المنهج الوصفي في الدراسة كما تكونت عينة الدراسة من 280 أستاذ بثانوية مدينة ورقلة وقد استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: (كا 2) واختبار (ت)، اختبار تحليل تباين الثلاثي، معامل الارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان براون وقد جاءت نتائج الدراسة:

- مستوى ادراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع؛
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لكل من متغيرات السن والجنس و الأقدمية؛
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لكل من متغيرات السن والجنس والأقدمية؛
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؛
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؛
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية و التوزيعية والتعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

2. دراسة (وادي) بعنوان العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة غزة، 2006-2007:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، وقد تكونت عينة الدراسة من 652 موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة، وقد كشف

تحليل النتائج وتفسيرها تدني الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، كذلك وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية.

3. دراسة (قاسم نايف علوان) بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، جامعة التحدي ، ليبيا، 2007:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت 80 فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى معامل التفسير 72% والذي يعني إرجاع 72% من انتشار الفساد الإداري بين العاملين في مجتمع الدراسة إلى غياب العدالة التنظيمية، وأن 28 بالمائة يرجع إلى عوامل أخرى وفق استجابة عينة الدراسة، قد يرجع إلى نظام الاختيار والتعيين أو نظام تقييم الأداء وإلى نظام الحوافز المستخدم في المنظمات العامة محل الدراسة.

ب. الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

1. دراسة (إيناس فؤاد نواوي فلمبان)، بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ - 2016:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الإرتباطي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية،

وخلصت الدراسة إلى: أن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.52) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.51) وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقداره (0.571).

2. دراسة (شاطر شفيق) بعنوان: ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية إنتاج الكهرباء سونلغاز، جيجل، 2009-2010:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ولإضفاء شيء من الواقعية على الدراسة النظرية من ناحية، لمعرفة طبيعة هذا التأثير، أخذ الباحث بالمؤسسة محل الدراسة، ليصل في الأخير أن الموارد البشرية بالمؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

3. دراسة (نبيلة بووذن) تحت عنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007:

أجريت الدراسة بوحدة سوناريك لإنتاج - للدافعية - مذكرة ماجستير - بجامعة "قسنطينة" 2006 بفرجوية ولاية ميله واستخدمت مقياس "منسوتا" للرضا الوظيفي مطبق على 63 عامل بالوحدة، منهم 43 ذكور و 20 إناث وتوصلت الدراسة على أنه توجد فروق بين العمال والعاملات حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند للدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

ج. الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي معا.

1. دراسة (أبو القاسم الأخضر حمدي) بعنوان أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2015:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط. وقد اشتملت عينة الدراسة على 53 أستاذا من الكلية، واعتمد الباحث من خلالها على التحليل الإحصائي الوصفي، مستخدما أداة الاستبيان.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات ، أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية على الرضا الوظيفي للأساتذة، بينما سجل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي؛ في حين توصلت النتائج إلى عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس والرتبة والأقدمية والقسم.

2. دراسة (شيخ سعيدة) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة وقد تم حصر العينة بـ 75 مفردة تم اختيارها عشوائياً من كل الأصناف الوظيفية بالمؤسسة ، وقد اعتمدت الباحثة على التحليل الإحصائي الوصفي وتحديد الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج: مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفضاً، وأن هناك علاقة طردية بين هاتين المتغيرين.

3. دراسة (سناء محمد عطا الداية) درجة ممارسي وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وكذا بيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات المعلمين للعلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للمعلمين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعام 2011-2012 والبالغ عددهم 7363 معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من 477 معلماً ومعلمة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي مستخدمة استبانيتين، وتوصلت الدراسة إلى:

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Dr.HAMDI Abouelkacem) The Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment amongg Bouchrit Corporation Employees, Turkey, 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية المدركة لدى عمال شركة بوشريط بالاغواط على ولائهم التنظيمي، وقد تم استخدام أداة الاستبانة لعينة قوامها 31 عامل واستخدم الباحث من خلالها عدة أدوات إحصائية

لتحليل البيانات مثل الارتباط، تحليل الانحدار، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر العدالة التنظيمية المدركة على الولاء التنظيمي.

كما توصل إلى النتائج الآتية: تسجيل معدل متوسط للعدالة التنظيمية المدركة لدى العمال، والعدالة التفاعلية بصورة أكبر تليها العدالة الإجرائية و التفاعلية، و أيضا تسجيل معدل متوسط للولاء التنظيمي للعمال، وأخيرا وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين الولاء التنظيمي وجميع إبعاد العدالة التنظيمية.

2. دراسة (Evren Ayranci) بعنوان: "A Study on the Factors of Jo satisfaction among Owners of Smal and medium sized turkish Businesses" Turkey, 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لمالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية basket بتركيا، وتحليل العلاقة بين هذه العوامل.

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان، والذي وزع على حوالي 118 مالك لمؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بسبعة عوامل هي: خصائص العمل؛ ظروف العمل؛ الفوائد المالية؛ الاتصالات؛ ملائمة العمل؛ الكفاءة؛ وصورة المؤسسة، هذه العوامل لديها علاقة قوية وإيجابية ببعضها البعض باستثناء خصائص العمل ومدى ملائمتها للمالك لامتلاك الأعمال التجارية.

المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث

تظهر القيمة المضافة لدراستنا والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها برضا الوظيفي، هو أننا قمنا بإسقاط المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على الواقع التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مديرية الضرائب في ولاية عين الدفلى، لغرض التعرف على درجة وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب باعتبارها قيمة إنسانية عليا ومطلبا مجتمعيا هاما وغاية سامية والتزام أخلاقي، وبالتالي فإن ما ميز دراستنا عن باقي الدراسات العلمية السابقة ما يلي:

- ستكون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي ستلامس الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى، والذي له علاقة بواقع تطبيق العدالة التنظيمية.
- تم دراسة العدالة التنظيمية كمفهوم متكامل بأبعاده الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، ومعرفة درجة وطبيعة علاقتها بالرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالمفاهيم النظرية للعدالة التنظيمية وأهم أبعادها ومفهوم وعناصر الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، ومختلف الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية.
- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين.
- الرضا الوظيفي عبارة عن المشاعر الإيجابية التي يكنها الفرد نحو عمله.
- إن للرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه، حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا.

وسنحاول في الفصل التالي إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع ومحاولة الوصول إلى معرفة درجة وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى.

الفصل الثاني

د راسة ميدانية لمديرية الضرائب

لولاية عين الدفلى

تمهيد

بعد التطرق إلى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من الجانب النظري، يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفين مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى، وبالتالي سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وكذا تحديد الأدوات اللازمة لجمع المعلومات التي تتوافق مع موضوع الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليل البيانات، ومن ثم التوصل إلى النتائج وتحليلها و تفسيرها. وقمنا بذلك وفق مبحثين اثنين:

المبحث الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة المتبعة وأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى

أولاً: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى سنة 1991 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 60 المؤرخ في 1991/02/21 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها وتضم خمس مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية؛
- المديرية الفرعية للتحويل؛
- المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية؛
- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية؛
- المديرية الفرعية للوسائل.

بالإضافة إلى هذه المديريات الفرعية نجد مصالح خارجية والمتمثلة في:

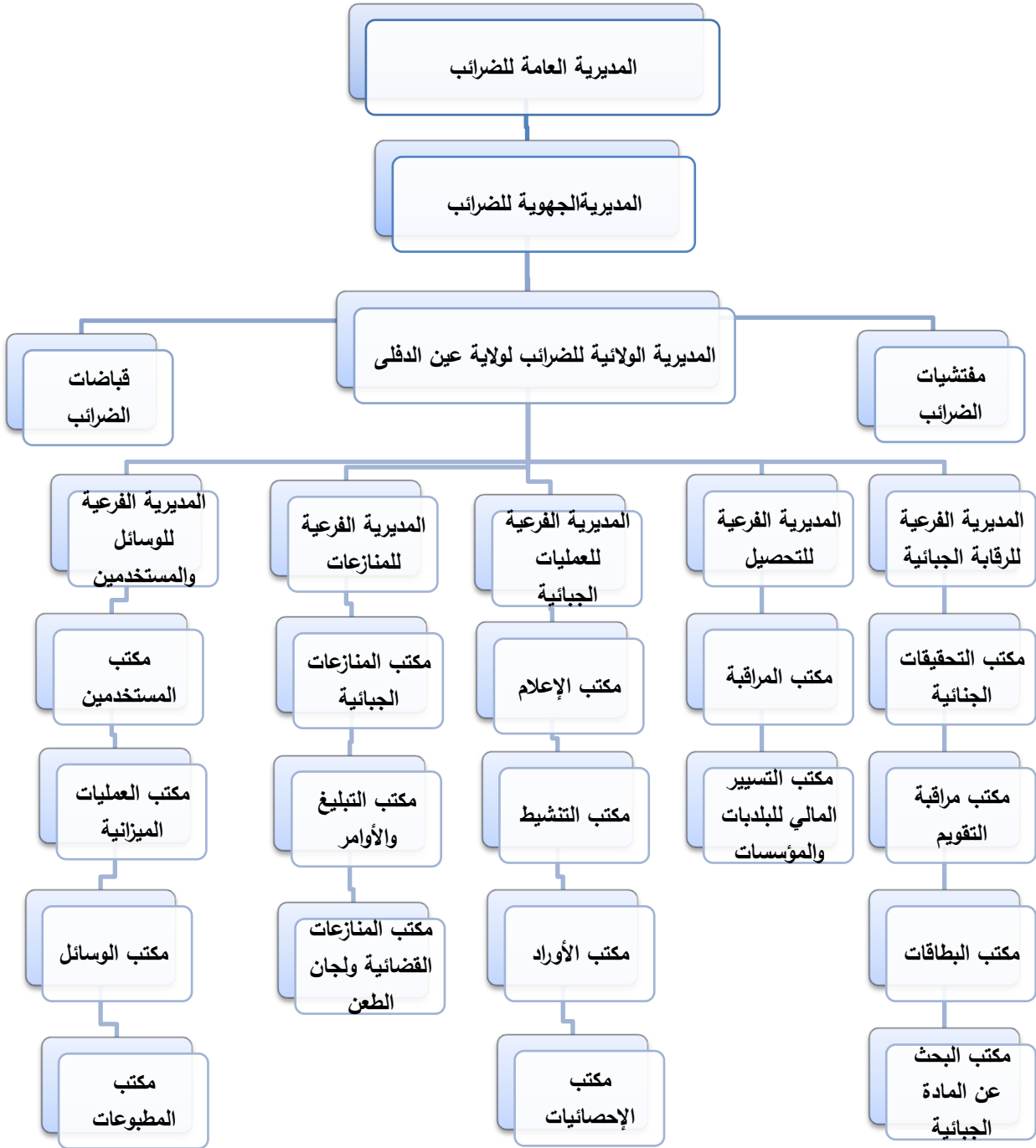
- 9 مفتشيات اختصاص ضريبي؛
- 8 قباضات ضرائب؛
- مفتشية الطابع والتسجيل وبطاقة المواريث؛
- مركز الضرائب (تم افتتاحه في 2016/01/01)؛
- 3 مراكز جوارية للضرائب تم افتتاح المركز الجوارى للضرائب بعين الدفلى فقط في 2016/01/01).

وتضم المديرية 438 موظف الأغلبية من السلك التقني مفتش قسم، مفتش مركزي، مفتش رئيسي، مفتش مراقب، عون معاينة، الأسلاك الإدارية، وأغلبهم ذو مستوى ثانوي فما فوق.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

يعتبر الهيكل التنظيمي الطريقة التي يستمد منها المدراء لتنظيم الأفراد داخل المؤسسة، فيمكن تعريف هذا الهيكل بأية مجموعة من الأنشطة مجمعة في إدارات أو أقسام في المؤسسة ، يهدف إلى المساعدة في تحقيق التنسيق أو الترتيب الفعال لإنجاز الأنشطة وتجنب التضارب والصراعات والازدواج في تنفيذ هذه الأنشطة ، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى:

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من مديرية الضرائب.

ثالثاً: مهام المديرية الولائية للضرائب

تتلخص بشكل عام فيما يلي:

1. مراقبة ومحاربة التهرب الجبائي، وتتم على مستوى:

- المصالح المختصة بمراقبة المحاسبات.
- مستوى آليات الملكية العقارية.

2. المنازعات ومنها:

- المنازعات ذات الطابع الجبائي.
- المنازعات ذات الطابع الإداري ويتم على مستوى: لجنة الدائرة، اللجنة الولائية للطعن.
- المنازعات ذات الطابع التبعية ويتم فيه دراسة الملفات المقدمة أمام العدالة وكناتج عام يتم جرد المداخل الجبائية لمختلف النشاطات الإقليمية بالمقابل هناك الإجراءات الردعية وتتمثل في:
 - قرار الغلق المؤقت.
 - الرهن العقاري.
 - جدول الدفع بالتقسيط.
 - المتابعة عن طريق التبني الشخصي.
 - الإشعارات إلى غير الحائز.

المطلب الثاني: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل إتمام هذه الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بمديرية الضرائب لولاية عين الدفلى،

والبالغ عددها 206 مورد بشري. (أنظر الملحق رقم 01)

2. عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 78 مستجوب (عامل) من موظفين مديرية الضرائب لعين الدفلى.

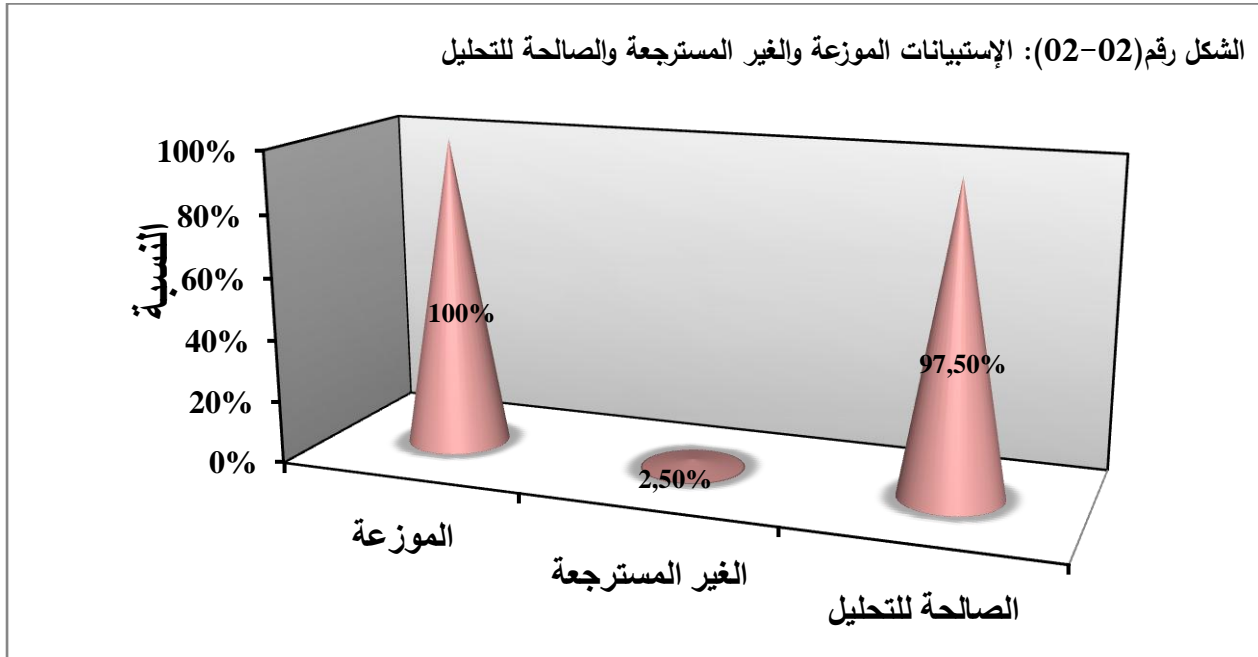
والجدول الموالي يوضح لنا عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والملغاة والصالحة من عاملين عينة الدراسة ، ونوضح ذلك من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (01-02): الاستبيانات الموزعة والغير المسترجعة والصالحة للتحليل.

| الاستبيانات | العدد | النسبة (%) |
|-----------------|-------|------------|
| الموزعة | 80 | 100% |
| الغير المسترجعة | 2 | 2,5% |
| الصالحة للتحليل | 78 | 97,5% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (02-02): الإستبيانات الموزعة والغير المسترجعة والصالحة للتحليل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (01-02)

من خلال الجدول نلاحظ أنه تم توزيع 80 استمارة استبيان، تمثلت الاستبيانات الغير المسترجعة ب 2 استمارات بنسبة 2,5%، وتمثلت الاستبيانات الصالحة للتحليل ب78 استمارة بنسبة 97,5% .

توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية : يتم حسب النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الأجر.

ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة

1. متغيرات الدراسة:

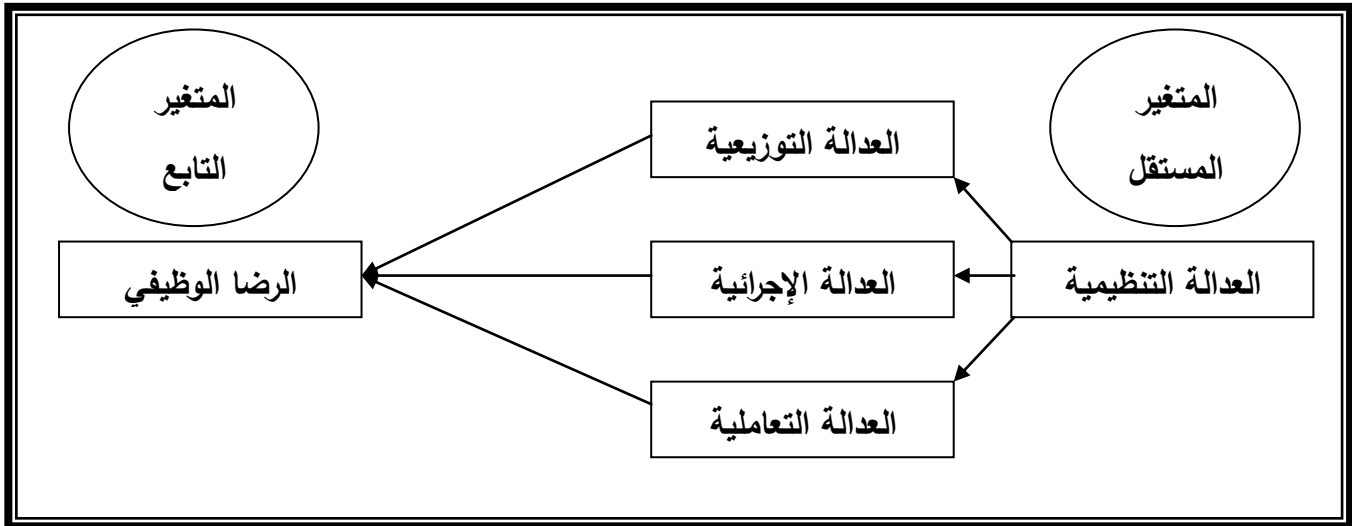
شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل : العدالة التنظيمية وبالاعتماد على أبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، وهنا نحاول معرفة إلى أي درجة تأثر العدالة التنظيمية على رضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي.

2. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة:

الشكل رقم (02-03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت هذه الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تتمثل في:

1. الوثائق: أثناء الدراسة تم الاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى، لمعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بعدد عمالها، الهيكل التنظيمي وغيرها.
2. الاستبيان: يعد من أهم الأساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة. (انظر الملحق رقم 02)

ولقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة أي الاستبيان على النحو التالي:

فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات

الأولية، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتضمن المعلومات شخصية للعينة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأجر الشهري).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية حيث بعد العدالة التوزيعية يتضمن 6 عبارات، بعد العدالة الإجرائية 4 عبارات، بعد العدالة التعاملية 4 عبارات.
- **الجزء الثالث:** يتعلق بالعبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي ويضمن 10 عبارات.

وللإجابة على الجزء الثاني والجزء الثالث تم الاعتماد على مقياس ليكرت ذي 3 درجات، حيث تم تحديد درجة

الاستجابة تصاعدياً من غير موافق إلى موافق تبعاً للأرقام من 1 إلى 3، والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): سلم ليكرت الثلاثي

| الرأي | غير موافق | محايد | موافق |
|--------|-----------|-------|-------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت.

ومن الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات القيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة.

حساب المتوسط الحسابي المرجح: نقوم بحساب المتوسط كما يلي :

أعلى قيمة =3، أدنى قيمة =1، وبالتالي فالمدى هو $2=1-3$

عدد الفئات الخاصة بالمقياس تساوي 3.

وبالتالي طول الفئة = $\frac{\text{المدى}}{\text{الفئات}} = \frac{2}{3} = 0,66$.

اعتمادا على هذه القيمة نحدد درجات التقييم كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02-03): فئات ودرجات الموافقة

| الفئات | درجة مقياس ليكرت | درجة الموافقة |
|---------------|------------------|---------------|
| [1,66-1] | غير موافق | ضعيفة |
| [2,33 1,67] | محايد | متوسطة |
| [3-2,34] | موافق | مرتفعة |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

نتمثل في:

1. أداة القياس: (برنامج ال spss)

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS: Statistical Package for Social Science) واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي (SPSS ver22) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من لأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال

هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير لاختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- أ. المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
 - ب. الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للثبات وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
 - ت. معامل الارتباط بيرسن: ويعرف على أنه يبين أساس قوة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع والشرط الأساسي أن تكون المتغيرات تتوزع توزيعا طبيعيا.
- ### 3. ثبات أداة الدراسة

- أ. الصدق الظاهري للأداة: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وقد أشاروا إلى مجموعة من الملاحظات، التي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي. (قائمة الأساتذة المحكمين: انظر الملحق رقم 03)
- ب. الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0,6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج ، في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، (انظر الملحق رقم 04) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-04): مقياس ألفا كرومباخ

| معايير الثبات (ألفا كرومباخ) | عدد العبارات | محاور الاستبيان |
|------------------------------|--------------|-------------------|
| 0,804 | 14 | العدالة التنظيمية |
| 0,738 | 10 | الرضا الوظيفي |
| 0,86 | 24 | الاستبيان ككل |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0,86 أي بنسبة 86% وتعتبر نسبة مرتفعة، وهو مقبول لأنه أكبر من 60%، كما أن قيمة ألفا كرومباخ لمحور العدالة التنظيمية يساوي 0,804 أي بنسبة 80,4%، وبالنسبة للرضا الوظيفي قيمة ألفا كرومباخ 0,738 أي بنسبة 73,8%، مما يشير أن أداة

قياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا يدل على أن هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

سنقوم من خلال المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على درجة تأثير العدالة التنظيمية على رضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.

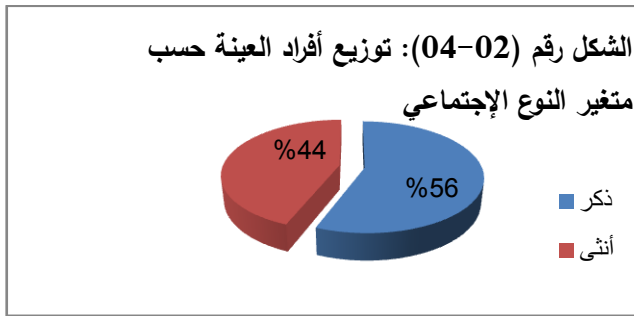
بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان، والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالعدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، والرضا الوظيفي.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية، الأجر الشهري، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي (أنظر الملحق رقم 05):

1. النوع الاجتماعي: من مجموع 78 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة كالتالي:

جدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



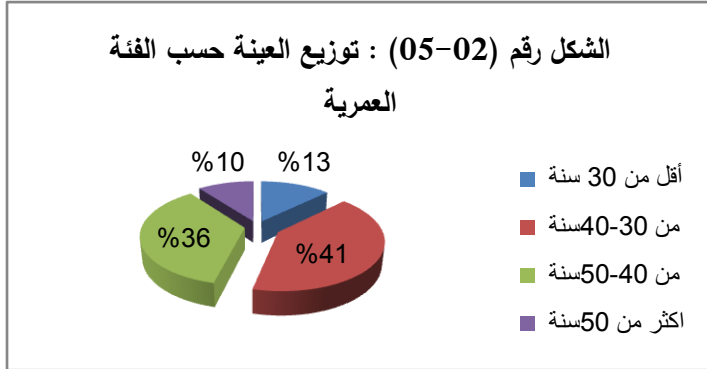
| النوع الاجتماعي | التكرار التام | التكرار النسبي |
|-----------------|---------------|----------------|
| ذكر | 44 | 56% |
| أنثى | 34 | 44% |
| المجموع | 78 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة ذكور، ونسبة 44% منها إناث، ومنه نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا يعني أن المؤسسة استقطبتها للذكور أكثر من الإناث.

2. الفئة العمرية: من مجموع 78 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة لالتالي:

الجدول رقم (02-06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



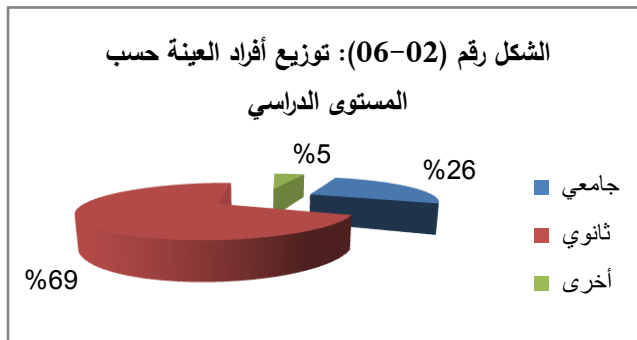
| الفئة | التكرار | التكرار النسبي |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 10 | 12,8% |
| من 30-40 سنة | 32 | 41% |
| من 40-50 سنة | 28 | 35,9% |
| أكثر من 50 سنة | 8 | 10,3% |
| المجموع | 78 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد الفئة العمرية من [30-40 سنة] بنسبة 41%، تلي ذلك الفئة العمرية [من 40-50 سنة] بنسبة بلغت 36% وهي قريبة من الأولى، تليها أفراد الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 13% وهي نسبة قليلة، النسبة الأخيرة كانت أكثر من 50 سنة بنسبة 10%، وعليه نستنتج أن مديرية الضرائب لا تستقطب بنسبة كبيرة الشباب وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

3. المستوى الدراسي: من مجموع 78 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة لالتالي:

الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



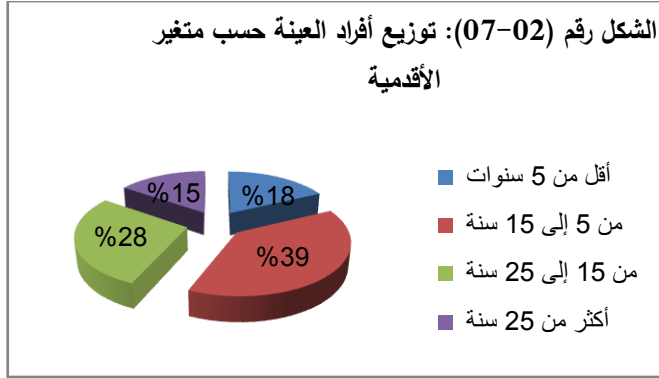
| المستوى الدراسي | التكرار | التكرار النسبي |
|-----------------|---------|----------------|
| جامعي | 20 | 26% |
| ثانوي | 54 | 69% |
| أخرى | 4 | 5% |
| المجموع | 78 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الثانوي تحصل على أكبر نسبة قدرت ب 69%، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 26%، وفي الأخير مستويات أخرى تحصلت على نسبة 5%، ومنه نستنتج أن التوظيف في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى يكون حسب المستوى الثانوي فما فوق.

4. الأقدمية: من مجموع 78 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة كالتالي:

الجدول رقم (02-08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



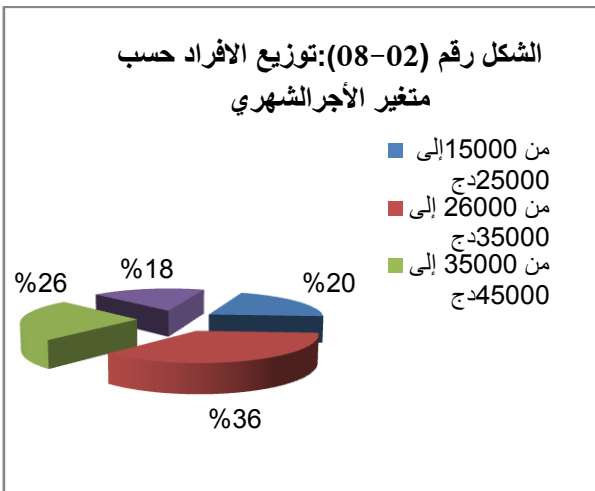
| الأقدمية | التكرار | التكرار النسبي |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 16 | 17,9% |
| من 5 إلى 15 سنة | 28 | 38,5% |
| من 15 إلى 25 سنة | 20 | 28,2% |
| أكثر من 25 سنة | 14 | 15,4% |
| المجموع | 78 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة من 5 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 39% بالتدوير وهي الفئة الغالبة، تليها من 15 إلى 25 سنة بنسبة 28,2%، تليها الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة بلغت 18% من إجمالي العينة، والنسبة الأخيرة كانت لأصحاب الخبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 15,4%.

5. الأجر الشهري: من مجموع 78 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة كالتالي:

الجدول رقم (02-09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري



| الأجر الشهري | التكرار | التكرار النسبي |
|-----------------------|---------|----------------|
| من 15000 إلى 25000 دج | 14 | 20,5% |
| من 26000 إلى 35000 دج | 30 | 35,9% |
| من 35000 إلى 45000 دج | 22 | 25,6% |
| من 46000 دج فما فوق | 12 | 17,9% |
| المجموع | 78 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأجر من 26000 إلى 35000 دج تمثلت في 36%، تليها نسبة 26% لأصحاب الأجر من 35000 إلى 45000 دج، تليها الفئة من 15000 إلى 25000 دج بنسبة 20%، وفي الأخير النسبة الضئيلة لأصحاب الأجر من 46000 فما فوق دج بنسبة 18%، وعليه نستنتج أن أغلبية موظفي مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى يتقاضون أجور بين 26000 إلى 35000 دج وهي النسبة الغالبة في الجدول.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الإحصاءات الوصفية : سنقوم بتحليل متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة. (أنظر الملحق رقم 06)

أ. تحليل نتائج عبارات أبعاد العدالة التنظيمية: الجداول الموالية توضح نتائج العبارات:

جدول رقم (02-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة العدالة التوزيعية.

| الرقم | عبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01 | تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء | 2,41 | 0,904 | 01 | موافق |
| 02 | يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي داخل المؤسسة | 1,33 | 0,733 | 05 | غير موافق |
| 03 | يتم توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات علي بصورة عادلة | 2,13 | 0,858 | 02 | محايد |
| 04 | أحصل على راتب و مزايا و مكافآت مناسبة مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي | 1,67 | 0,892 | 04 | محايد |
| 05 | أتلقي تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز في المؤسسة | 2,13 | 0,917 | 02 | محايد |
| 06 | أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة و هي عادلة بالنسبة لي | 2,05 | 0,966 | 03 | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الأولى احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2,41 وانحراف معياري ب0,904 بدرجة موافق، وهذا يدل على أنه تتناسب متطلبات ومهام موظفين مديرية الضرائب بعين الدفلى مع قدراتهم ذاتية في الأداء، بعدها في الترتيب احتلت العبارة 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,13 وانحراف معياري 0,858 بدرجة محايد، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 2,05 وانحراف معياري 0,966 بدرجة محايد، تليها المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 1,67 وانحراف معياري 0,982 بدرجة محايد، تليها المرتبة الخامسة العبارة 02 بمتوسط حسابي 1,33 وانحراف معياري 0,733 بدرجة غير موافق وهذا يعني أنه لا يتناسب راتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف مع المجهودات التي يبذلها في عمل داخل مديرية الضرائب بعين الدفلى.

جدول رقم (02-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة الإجرائية.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01 | تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة و الإنصاف. | 2,08 | 0,802 | 04 | محايد |
| 02 | أخضع أنا وجميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون استثناء. | 2,31 | 0,795 | 02 | محايد |
| 03 | تسمح الإدارة لي و للموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ بحقنا. | 2,10 | 0,815 | 03 | محايد |
| 04 | تناسب العقوبات الإدارية المستخدمة في المؤسسة مع المخالفات و التجاوزات التي ترتكب. | 2,44 | 0,749 | 01 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 2,44 وانحراف معياري 0,749 بدرجة موافق وهذا يعني أن العقوبات الإدارية المستخدمة تتناسب مع المخالفات التي ترتكب في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى، تليها المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 2,31 وانحراف معياري 0,795 بدرجة محايد، تليها المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2,10 وانحراف معياري 0,815 بدرجة محايد، تليها المرتبة الأخيرة العبارة الأولى بمتوسط 2,08 وانحراف معياري 0,802 بدرجة محايد.

جدول رقم (02-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات العدالة التعاملية

| الرقم | عبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01 | يتعامل معي المسؤول بطريقة موضوعية وعادلة. | 2,49 | 0,818 | 02 | موافق |
| 02 | يتفهم المسؤول ويراعي ظروف الخاصة. | 2,38 | 0,871 | 04 | موافق |
| 03 | يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها. | 2,46 | 0,784 | 03 | موافق |
| 04 | يسمح رئيسي أن أتواصل وأتأاور مع جميع الموظفين. | 2,79 | 0,519 | 01 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 0,519 بدرجة موافق، تليها المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 2,49 وانحراف معياري 0,818 بدرجة موافق، تليها المرتبة الثالثة

العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2,46 وانحراف معياري 0,784 بدرجة موافق، تليها المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 2,38 وانحراف معياري 0,871 بدرجة موافق.

ومنه نستنتج أن موظفين مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى يوافقون على كل عبارات العدالة التعاملية من حيث التعامل ومراعاة ظروفهم الخاصة وإعلامهم بمهام رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها والتحاور والتواصل فيما بينهم بأعلى نسبة موافقة 2,49 وبذلك تحتل العبارة الأولى الترتيب الأول.

ب. تحليل نتائج عبارات الرضا الوظيفي: نوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرضا الوظيفي.

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01 | يعتبر راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به. | 1.26 | 0.633 | 09 | غير موافق |
| 02 | طبيعة عملي ملائمة بالنسبة لتخصصي وإمكانياتي. | 2.69 | 0.690 | 01 | موافق |
| 03 | توفر لي المؤسسة بيئة عمل مناسبة و مريحة. | 2.05 | 0.881 | 05 | محايد |
| 04 | أنا راض عن نمط القيادة والاتصال السائدين في المؤسسة. | 2.10 | 0.906 | 04 | محايد |
| 05 | تمنحني مرونة الإشراف الحرية في إنجاز عملي و ترتيب أولوياتي. | 2.26 | 0.874 | 02 | محايد |
| 06 | تقدم لي المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مرضية. | 1.41 | 0.673 | 07 | غير موافق |
| 07 | تحقق لي المؤسسة رقابة إدارية فعالة في القيام بالأعمال المطلوبة. | 2.23 | 0.836 | 03 | محايد |
| 08 | توفر لي المؤسسة تنظيم واضح من حيث تقسيم وتنسيق الأعمال. | 2.05 | 0.881 | 05 | محايد |
| 09 | توفر لي المؤسسة دورات تدريبية من حين لآخر. | 2.00 | 0.912 | 06 | محايد |
| 10 | أنا راضي عن المزايا الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة. | 1.38 | 0.707 | 08 | غير موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 2,69 وانحراف معياري 0,690 بدرجة موافق وهذا يعني أن طبيعة عمل موظفين مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى ملائمة بالنسبة لتخصصهم وإمكانياتهم وبهذا تحتل الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي 2,69، احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 2,26 وانحراف

معياري 0,874 بدرجة محايد، تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي 2,23 وانحراف معياري 0,836 بدرجة محايد، تليها المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 2,10 وانحراف معياري 0,906 بدرجة محايد، تليها المرتبة الخامسة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي 2,05 وانحراف معياري 0,881 بدرجة محايد، والمرتبة الخامسة أيضا بنفس متوسط الحسابي 2,05 للعبارة 03، تليها المرتبة السادسة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 2,00 وانحراف معياري 0,912 بدرجة محايد، تليها المرتبة السابعة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 1,41 وانحراف معياري 0,673 بدرجة غير موافق، تليها المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 1,38 وانحراف معياري 0,707 بدرجة غير موفق مما يدل على أن مديرية الضرائب لا تقدم حوافز مادية ومعنوية مرضية، تليها في المرتبة الثامنة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 1,38 وانحراف معياري 0,707 بدرجة غير موافق، مما يدل أن موظفين غير راضون عن المزايا الاجتماعية التي تقدمها مديرية ضرائب، تليها المرتبة التاسعة والأخيرة العبارة 01 بمتوسط حسابي 1,26 وانحراف معياري 0,633 بدرجة غير موافق، مما يدل على أن موظفين مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى يتقاضون رواتب لا تتناسب الجهد المبذول في العمل داخل المؤسسة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة: One Sample T.test

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة، سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية. (أنظر الملحق رقم 07)

ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحليل كل محور لبعده إحصائي، بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور، وبعد الحصول على الأبعاد الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

اختبار الفرضيات باستخدام (T) عند مستوى دلالة 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

– قبول الفرضية الصفريّة H0 إذا كانت $\text{sig}(\alpha) > 0,05$

– قبول الفرضية البديلة H1 إذا كانت $\text{sig}(\alpha) < 0,05$

وعليه إذا كان $\text{sig}(\alpha) < 0,05$ يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

1. اختبار الفرضية الأولى:

– الفرضية الصفريّة: لا يوجد تطبيق لأساليب العدالة التوزيعية في مديرية الضرائب.

– الفرضية البديلة: يوجد تطبيق لأساليب العدالة التوزيعية في مديرية الضرائب.

الجدول التالي يبين نتائج الاختبار لمحور العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (02-14) : يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة التوزيعية

| المحور 01 | قيمة T | درجة الحرية | قيمة sig |
|-------------------|--------|-------------|----------|
| العدالة التوزيعية | 35,902 | 77 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T 35,902 بدرجة حرية 77 حيث تمثل قيمة SIG 0,000 للمحور الأول للعدالة التوزيعية، وهي أقل من 0,05 وعليه يوجد تطبيق لأساليب العدالة التوزيعية في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى، بعبارة أخرى نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

2. اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تطبيق لأساليب العدالة الإجرائية في مديرية الضرائب.
- الفرضية البديلة: يوجد تطبيق لأساليب العدالة الإجرائية في مديرية الضرائب.

الجدول التالي يبين نتائج الاختبار لمحور العدالة الإجرائية:

الجدول رقم(02-15): يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة الإجرائية

| المحور 02 | قيمة T | درجة الحرية | قيمة sig |
|-------------------|--------|-------------|----------|
| العدالة الإجرائية | 32,471 | 77 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T 32,471 بدرجة حرية 77 وتمثل قيمة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وعليه نستنتج أنه يوجد تطبيق للعدالة الإجرائية بمديرية ضرائب ولاية عين الدفلى، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية .

3. اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد تطبيق لأساليب العدالة التعاملية في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تطبيق لأساليب العدالة التعاملية في مديرية الضرائب.
- الفرضية البديلة: يوجد تطبيق لأساليب العدالة التعاملية في مديرية الضرائب.

الجدول التالي يبين نتائج الاختبار لمحور العدالة التعاملية:

الجدول رقم(02-16): يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور العدالة التعاملية

| المحور 03 | قيمة T | درجة الحرية | قيمة sig |
|-------------------|--------|-------------|----------|
| العدالة التعاملية | 36,255 | 77 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه تمثل قيمة T المحسوبة 36,255 بدرجة حرية 77 وتمثل قيمة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على وجود تطبيق للعدالة التعاملية في مديرية الضرائب، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية .

4. اختبار الفرضية الرابعة:

- لا يوجد رضا وظيفي لدى الموظفين في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى.
- الفرضية الصفرية: لا يوجد رضا وظيفي للعاملين في مديرية الضرائب.
 - الفرضية البديلة: يوجد رضا وظيفي للعاملين في مديرية الضرائب.
- الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لمحور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم(02-17): يمثل اختبار فرضيات t.test لمحور الرضا الوظيفي

| المحور 04 | قيمة T | درجة الحرية | قيمة sig |
|---------------|--------|-------------|----------|
| الرضا الوظيفي | 39,006 | 77 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول أعلاه تمثل قيمة T 39,006 بدرجة حرية 77 وتمثل قيمة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يدل على وجود رضا وظيفي لدى العاملين في مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ثالثا: تحليل التباين الأحادي One way anova

الهدف الأساسي من هذا الاختبار هو مقارنة المتوسطات وفحص ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية، حسب الفرضيتين الآتيتين: (أنظر الملحق رقم 08)

- قبول الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) > 0,05$
- قبول الفرضية البديلة H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية إذا كانت $\text{sig}(\alpha) < 0,05$

الجدول التالية توضح نتائج الاختبار لأبعاد العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الفئة العمرية:

الجدول رقم(02-18): يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير الفئة العمرية.

| العدالة التوزيعية | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة SIG |
|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------|
| بين المجموعات | 0,805 | 3 | 0,268 | 1.17 | 0,327 |
| داخل المجموعات | 16,968 | 74 | 0,229 | | |
| المجموع | 17,772 | 77 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة تساوي 0,327 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-19): يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الفئة العمرية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة الإجرائية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,368 | 1,170 | 0,268 | 3 | 1.77 | بين المجموعات |
| | | 0,229 | 74 | 27.170 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 28,346 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,368 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على العدالة الإجرائية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-20): يمثل التباين الأحادي للعدالة التفاعلية تبعا لمتغير الفئة العمرية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة التفاعلية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,308 | 1,221 | 0,460 | 3 | 1,381 | بين المجموعات |
| | | 0,377 | 74 | 27,913 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 29,295 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,308 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على العدالة التفاعلية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-21): يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعا لمتغير الفئة العمرية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الرضا الوظيفي |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0,227 | 1,479 | 0,281 | 3 | 0,844 | بين المجموعات |
| | | 0,190 | 74 | 14,068 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 14,912 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,227 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي في مديرية الضرائب.

الجدول التالية توضح نتائج الاختبار لأبعاد العدالة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم(02-22): يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

| العدالة التوزيعية | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة SIG |
|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------|
| بين المجموعات | 0,286 | 2 | 0,143 | 0,613 | 0,544 |
| داخل المجموعات | 17,486 | 75 | 0,233 | | |
| المجموع | 17,772 | 77 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,544 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير المستوى الدراسي، أي أن المستوى الدراسي لا يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-23): يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

| العدالة الإجرائية | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة SIG |
|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------|
| بين المجموعات | 4,019 | 2 | 2,009 | 6,195 | 0,003 |
| داخل المجموعات | 24,327 | 75 | 0,324 | | |
| المجموع | 28,346 | 77 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,003 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير المستوى الدراسي، أي أن المستوى الدراسي يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب ، ولمعرفة الفروق نتبع أسلوب اختبار المقارنات البعدية (Post hoc) الموضح في الجدول التالي: (أنظر الملحق رقم 09)

الجدول رقم (02-24): المقارنات البعدية Post Hoc للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير المستوى الدراسي.

| قيمة SIG | الانحراف المعياري | المقارنة بين المستويات الدراسية | |
|----------|-------------------|---------------------------------|-------|
| 0,033 | 0,149 | ثانوي | جامعي |
| 0,069 | 0,312 | أخرى | |
| 0,033 | 0,149 | جامعي | ثانوي |
| 0,003 | 0,295 | أخرى | |
| 0,069 | 0,312 | جامعي | أخرى |
| 0,003 | 0,295 | ثانوي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول لخصت النتائج التالية:

- نتيجة مقارنة المستوى الجامعي مع المستوى الثانوي تساوي sig= 0,033
- نتيجة مقارنة المستوى الثانوي مع الجامعي تساوي sig= 0,033
- نتيجة مقارنة المستوى الثانوي مع مستوى آخر sig=0,003
- نتيجة مقارنة المستوى آخ مع مستوى الثانوي sig=0,003
- ومنه نلاحظ أن قيمة sig أعلاه أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود اختلاف وفروقات بين المستويات.
- ومنه نستنتج أن مكان الاختلاف هو المستوى الثانوي فعندما تم مقارنته مع المستويات الأخرى حدث الاختلاف.

الجدول رقم(02-25): يمثل التباين الأحادي للعدالة التفاعلية تبعا لمتغير المستوى الدراسي .

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة التفاعلية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,122 | 2,162 | 0,798 | 2 | 1,597 | بين المجموعات |
| | | 0,369 | 75 | 27,698 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 29,295 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,122 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التعاملية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، أي أن المستوى الدراسي لا يؤثر على العدالة التعاملية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم (02-26): يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي للعاملين تبعاً لمتغير المستوى الدراسي.

| الرضا الوظيفي | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------|
| بين المجموعات | 0,280 | 2 | 0,140 | 0,717 | 0,491 |
| داخل المجموعات | 14,632 | 75 | 0,195 | | |
| المجموع | 14,912 | 77 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,491 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، أي أن المستوى الدراسي لا يؤثر الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب.

الجدول التالية توضح نتائج الاختبار لأبعاد العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الأقدمية:

الجدول رقم (02-27): يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعاً لمتغير الأقدمية.

| العدالة التوزيعية | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | قيمة SIG |
|-------------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------|
| بين المجموعات | 0,235 | 3 | 0,078 | 0,331 | 0,803 |
| داخل المجموعات | 17,537 | 74 | 0,237 | | |
| المجموع | 17,772 | 77 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,803 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعاً لمتغير الأقدمية ، أي أن الأقدمية لا تؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-28): يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الأقدمية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة الإجرائية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,382 | 1,036 | 0,381 | 3 | 1,142 | بين المجموعات |
| | | 0,368 | 74 | 27,204 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 28,346 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,382 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الأقدمية، أي أن الأقدمية لا يؤثر على العدالة الإجرائية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-29): يمثل التباين الأحادي للعدالة التفاعلية تبعا لمتغير الأقدمية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة التفاعلية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,596 | 0,633 | 0,244 | 3 | 0,733 | بين المجموعات |
| | | 0,386 | 74 | 28,562 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 29,295 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,596 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية تبعا لمتغير الأقدمية، أي أن الأقدمية لا تؤثر على العدالة التفاعلية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-30): يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الرضا الوظيفي |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0,160 | 1,773 | 0,333 | 3 | 1,000 | بين المجموعات |
| | | 0,188 | 74 | 13,912 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 14,912 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,160 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية، أي أن الأقدمية لا يؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الضرائب.

الجدول التالية توضح نتائج الاختبار لأبعاد العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الأجر الشهري:

الجدول رقم(02-31): يمثل التباين الأحادي للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير الأجر الشهري.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة التوزيعية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,279 | 1,304 | 0,298 | 3 | 0,893 | بين المجموعات |
| | | 0,228 | 74 | 16,880 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 17,772 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,279 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-32): يمثل التباين الأحادي للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الأجر الشهري.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة الإجرائية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,247 | 1,409 | 0,510 | 3 | 1,531 | بين المجموعات |
| | | 0,362 | 74 | 26,815 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 28,346 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,247 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية تبعا لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على العدالة الإجرائية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-33): يمثل التباين الأحادي للعدالة التعاملية تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | العدالة التعاملية |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|-------------------|
| 0,125 | 1,978 | 0,725 | 3 | 2,175 | بين المجموعات |
| | | 0,366 | 74 | 27,120 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 29,295 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,125 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التعاملية تبعاً لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على العدالة الإجرائية المطبقة في مديرية الضرائب.

الجدول رقم(02-34): يمثل التباين الأحادي للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

| قيمة SIG | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | الرضا الوظيفي |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 0,312 | 1,209 | 0,232 | 3 | 0,697 | بين المجموعات |
| | | 0,192 | 74 | 14,215 | داخل المجموعات |
| | | | 77 | 14,912 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى دلالة تساوي 0,312 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج.

بعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان، سوف نقوم في هذا المطلب بمناقشتها وتفسيرها، عن طريق اختبار صحة وخطأ الفرضيات المقترحة وهذا باستعمال معامل الارتباط بيرسن لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع. (أنظر الملحق رقم 10)

ولدراسة الفرضيات تم الاعتماد على فرضيتين الصفرية والبدئية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب.

لاختبار وتحليل هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسن، والجدول التالي يوضح قوة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (02-35): علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

| متغيرات الدراسة | معامل بيرسن | Sig |
|----------------------------------|-------------|-------|
| العدالة التنظيمية | 0,635 | 0,000 |
| الرضا الوظيفي | 0,635 | 0,000 |
| دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لبيرسن تساوي 0,635 عند مستوى دلالة 0,000، وهو أقل من $0,01 < \alpha$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية قوية، وهذا يعني أنه كلما زاد شعور الفرد بالعدالة والإنصاف داخل المؤسسة التي يعمل فيها زاد رضاه الوظيفي، وهذا يدل على صحة الفرضية الأولى.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

لتحقيق علاقة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي للموظفين تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى

3 فرضيات فرعية التي جاءت على النحو التالي:

1.1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم(02-36): علاقة الارتباط بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

| المتغيرات | معامل بيرسن | Sig |
|-----------------------------------|-------------|-------|
| العدالة التوزيعية | 0,624 | 0,000 |
| الرضا الوظيفي | 0,624 | 0,000 |
| دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01. | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لبيرسن تساوي 0,624 عند مستوى دلالة 0,000، وهو أقل من $0,01 < \alpha$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية قوية، وهذا يعني أن كلما زاد شعور الفرد بالعدالة التوزيعية زاد رضاه الوظيفي داخل المؤسسة.

1.2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم(02-37): علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

| المتغيرات | معامل بيرسن | Sig |
|-----------------------------------|-------------|-------|
| العدالة الإجرائية | 0,361 | 0,001 |
| الرضا الوظيفي | 0,361 | 0,001 |
| دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01. | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لبيرسن تساوي 0,361 عند مستوى دلالة 0,001، وهو أقل من $0,01 < \alpha$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي

علاقة طردية متوسطة ، وهذا يعني أن كلما زاد شعور الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة داخل المؤسسة زاد رضاه الوظيفي.

1.3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم(02-38): علاقة الارتباط بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي

| المتغيرات | معامل بيرسن | Sig |
|-----------------------------------|-------------|-------|
| العدالة التعاملية | 0,490 | 0,000 |
| الرضا الوظيفي | 0,490 | 0,000 |
| دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01. | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط لبيرسن تساوي 0,490 عند مستوى دلالة 0,000، وهو أقل من $\alpha < 0,01$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية متوسطة، وهذا يعني أن كلما زاد شعور الفرد بعدالة في التعامل من تواصل وحوار بين الموظفين زاد رضاهم الوظيفي.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه ضمن الفصل الثاني، والدراسة الميدانية التي تمت اعتمادا على الاستبيان الذي صمم خصيصا لهذه الدراسة، وبعد تحكيمه وتوزيعه على أفراد العينة محل الدراسة مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى تم استرجاع 97,5% من الاستبيانات الموزعة التي تم تحليلها بدقة، وقد أسفر التحليل على وجود متوسطات مرتفعة للمحور الثالث لبعد العدالة التعاملية وهذا راجع لمعظم إجابات الأفراد التي اتجهت نحو موافق، والتي تدل على وجود العدالة التعاملية داخل المؤسسة من تواصل وحوار بين الموظفين، مراعاة المسؤول ظروف العاملين بطريقة عادلة ومنصفة ، وباختبار فرضيات الدراسة تبين لنا وجود علاقة الارتباط القوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث تم اختبار درجة العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها مع الرضا الوظيفي وهو ما تحقق فعلا ، حيث ينعكس ذلك على أن العدالة التوزيعية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي لموظفي مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى.

الخلافة العامة

من خلال هذه الدراسة التي تمثلت إشكالياتها المطروحة حول درجة وطبيعة علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، تعد العدالة التنظيمية الأساس الذي يعتمد عليه تقييم الأداء، وهو بدوره أداة لتطبيق العدالة بما يوفره من معلومات تبنى عليها القرارات.

تعتبر العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة، وبذلك تصبح العدالة التنظيمية شعورا وجدانيا عقليا يمكن التوصل إليه عبر مجموعة من العمليات العقلية والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

ومن خلال معالجتنا لمختلف جوانب هذه الدراسة ومناقشة النتائج المتعلقة بموضوعنا توصلنا إلى ما يلي:

نتائج الدراسة: حيث انقسمت النتائج إلى:

أولاً: النتائج النظرية

- يعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجر وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل.
- فتعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين الموظف والمدير، وعلاقات الموظفين ببعضهم البعض، وكذا علاقة الموظف بالمؤسسة.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب. وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة و التقييم.

ثانياً: النتائج الميدانية

- تتناسب متطلبات و مهام العاملين بمديرية الضرائب مع قدراتهم الذاتية في الأداء بدرجة موافقة مرتفعة.
- احتلت عبارة " توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات على الموظفين في مديرية الضرائب بصورة عادلة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,13 بدرجة موافقة متوسطة.
- تتناسب العقوبات الإدارية المستخدمة في مديرية الضرائب مع المخالفات والتجاوزات التي ترتكب بدرجة موافقة مرتفعة.
- تميزت أغلبية إجابات موظفين مديرية الضرائب على كل عبارات بعد العدالة التعاملية بدرجة موافقة مرتفعة.

- يسمح المسؤول في مديرية الضرائب بالتواصل والتحاور مع جميع الموظفين بأعلى نسبة موافقة.
- أغلبية إجابات العينة كانت بدرجة موافقة ضعيفة لما تقدمه مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى من حوافز مادية ومعنوية.
- موظفين مديرية الضرائب غير راضون عن المزايا الاجتماعية التي تقدمها لهم بدرجة موافقة ضعيفة.
- يوجد تطبيق للعدالة التوزيعية بمديرية ضرائب ولاية عين الدفلى بقيمة (sig)0,000 عند مستوى دلالة 0,05.
- يوجد تطبيق للعدالة الإجرائية بمديرية ضرائب ولاية عين الدفلى بقيمة (sig)0,000 عند مستوى دلالة 0,05.
- يوجد تطبيق للعدالة التعاملية بمديرية ضرائب ولاية عين الدفلى بقيمة (sig)0,000 عند مستوى دلالة 0,05.
- يوجد تطبيق للرضا الوظيفي للعاملين بمديرية ضرائب ولاية عين الدفلى بقيمة (sig)0,000 عند مستوى دلالة 0,05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التعاملية تبعا لمتغير العمر، أي أن العمر لا يؤثر على العدالة التعاملية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير المستوى الدراسي، أي أن المستوى الدراسي لا يؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية تبعا لمتغير الأقدمية، أي أن الأقدمية لا تؤثر على العدالة التوزيعية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التعاملية تبعا لمتغير الأقدمية، أي أن الأقدمية لا تؤثر على العدالة التعاملية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التعاملية تبعا لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على العدالة الإجرائية المطبقة في مديرية الضرائب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأجر الشهري، أي أن الأجر لا يؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الضرائب.

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة $0,01 < \alpha$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنفرع إلى 3 فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة $0,01 < \alpha$.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية متوسطة عند مستوى دلالة $0,01 < \alpha$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والرضا الوظيفي لموظفين مديرية الضرائب، وهي علاقة طردية متوسطة عند مستوى دلالة $0,01 < \alpha$.
- أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على الرضا الوظيفي هي العدالة التوزيعية بنسبة 63%.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بما يضمن العدل والإنصاف بين جميع العاملين ويرفع من درجة رضاهم، وتحقيق أهدافهم مما يعكس ذلك على نتائج إيجابية التي تحققها المؤسسة .
- تعديل وإعادة النظر في نظام تقديم الحوافز المادية والمعنوية ما يحقق عدالة أكبر بين الموظفين.
- قياس رضا العاملين على مستوى المكافآت و الأجور والعلاوات التي يحصل عليها أفراد المؤسسة.
- المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية، باعتبار العدالة التنظيمية مطلبا أساسيا في تحقيق الرضا للموظفين داخل المؤسسة.

مقترحات الدراسة:

- البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مثل: إستراتيجيات الصراع التنظيمي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي في الجامعة الجزائرية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، لسان اللسان: تهذيب لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1993.
2. زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
3. سهيلة عباس محمد وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
4. فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
6. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، الطبعة 3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
7. مدحت محمد أبو ناصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
8. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
9. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2006.

ثانياً: الأطروحات والرسائل

أ. الأطروحات

1. حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية، ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية موارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017\2018.
2. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية ، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018\2019.
3. حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطابقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
4. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2013\2014.

ب. الرسائل

1. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ.
2. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، 2015/2014.
3. زهية عزيزون، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
4. سعيده شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015.
5. سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
6. شذا لطفي، محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
7. شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
8. عثمان محمد العثماني، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير، أصول التربية إدارة تربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
9. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
10. نبيلة بووذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
11. نجم العزاوي، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.

12. نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2016/2017.

ثالثاً: المجلات

1. بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد 4، العدد10، 2017.
2. حاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2012.
3. حياة براهيم الذهبي، لعل محمد الشريف بوكميش، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، المجلد الثالث، 2019.
4. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، 2009.
5. زانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل، مجلة قه لأي زانست العلمية، المجلد 1، العدد 2، الجامعة اللبنانية الفرنسية، 2012.
6. علي ضبيان الرشيد، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض مستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، المجلد 39، 2019.
7. فايضة فاضل، غياث بوفلجة، نجاة بزابد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت وهانة، مجلة دراسات نفسية و تربوية، المجلد12، العدد3، جامعة البلدية 2، 2019.
8. فرح شعبان، سعيدة أشيخ، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البلدية 2.
9. محمد عبود الحراحشة، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 24، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Evren Ayranci, A Study on the Factors of Job satisfaction among Owners of Small and medium sized Turkish Businesses, International Journal of Business and Social Science, vol 2, No 5, 2011,
2. Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan, Birsen Atakay, **The Effect Of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm performance,** 3rd World conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Gebze Technical University; Kocaeli, Turkey, 2019.

العلماء حقا

DIRECTION DES IMPOTS DE LA WILAYA DE AIN DEFLA

I- EVOLUTION DES EFFECTIFS REELS AU 31/12/2019

| GENRE | ANNEE | NIVEAU DE RESPONSABILITE | | | | | NIVEAU D'INSTRUCTION | | | | | TRANCHES D'AGE | | | | | | | |
|---------------------------------|------------|----------------------------|-------------|------------|------------|-------|----------------------|-----|------|--------|-------|----------------|-------|-------|-------|------|-----|-----|-----|
| | | Concep 11 et plus | App 9-10 | Mat 7-8 | Exp 1-6 | Total | P. Grad | UNI | SECO | Autres | Total | 36 | 30-35 | 20-30 | 15-20 | 5-15 | 0-5 | IMM | PM |
| Personnel Masculin | 31/12/2019 | 94 | 72 | 35 | 5 | 206 | / | 69 | 120 | 17 | 206 | 2 | 14 | 28 | 91 | 53 | 15 | 3 | 206 |
| Personnel Feminin | 31/12/2019 | 55 | 31 | 24 | 1 | 111 | / | 64 | 40 | 7 | 111 | 4 | 25 | 20 | 43 | 16 | 2 | 1 | 111 |
| CONTRACTUELS | 31/12/2019 | Agent de sécurité niveau 2 | | | | | / | / | 2 | 2 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | 31/12/2019 | gardien | | | | | / | / | 7 | 39 | 46 | 0 | 5 | 9 | 12 | 10 | 9 | 1 | 46 |
| | 31/12/2019 | Femme de ménage | | | | | / | / | 2 | 29 | 31 | 0 | 5 | 6 | 8 | 6 | 4 | 2 | 31 |
| NOMBRE DE STRUCTURE A SECURISER | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 15 |



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديرية الضرائب

سيدي الموظف, سيدي الموظفة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " لدى مديرية الضرائب لولاية عين الدفلى. نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تحتويها قائمة هذا الإستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة،

ومع خالص التقدير والإمتنان لتعاونكم ومساهمتم في نجاح هذا البحث العلمي من خلال الإجابة بدقة وموضوعية على كل عبارة قصد منح المصادقية العلمية، ونؤكد لسيادتكم أن الإجابات المقدمة ستحاط بسرية تامة وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

د.خلف زهرة

- تتبيرت لويزة

- فيزير سعاد

السنة الجامعية: 2020-2021

المعلومات الشخصية ضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

1- النوع الإجتماعي

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 الى 50 أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي

ثانوي جامعي أخرى

4- الأقدمية

أقل من خمس سنوات من 5 إلى 5 سنوات من 15 إلى 25 سنة

أكثر من 25 سنة

5 - الأجر الشهري

من 15000 إلى 25000 دج من 26000 إلى 35000 دج

من 35000 إلى 45000 دج من 46000 دج فما فوق

من 46000 دج فما فوق

المحور الأول : أبعاد العدالة التنظيمية

| درجة الموافقة | | | العبارات | الرقم | الأبعاد |
|---------------|-------|-----------|---|-------|-------------------|
| موافق | محايد | غير موافق | | | |
| | | | تتناسب متطلبات و مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء | 01 | العدالة التوزيعية |
| | | | يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي أبدلها في عملي داخل المؤسسة | 02 | |
| | | | يتم توزيع المهام و المسؤوليات و الصلاحيات علي بصورة عادلة | 03 | |
| | | | أحصل على راتب و مزايا و مكافآت مناسبة مقارنة مع زملائي في نفس المستوى الوظيفي | 04 | |
| | | | أتلقي تحفيزات معنوية عند قيامي بأداء متميز في المؤسسة | 05 | |
| | | | أحصل على الترقية وفق معايير ملائمة و هي عادلة بالنسبة لي | 06 | |
| | | | تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة و الإنصاف | 01 | العدالة الإجرائية |
| | | | أخضع أنا و جميع الموظفين للقانون الداخلي للمؤسسة دون إستثناء | 02 | |
| | | | تسمح الإدارة لي و للموظفين بمناقشة القرارات التي تتخذ بحقنا | 03 | |
| | | | تتناسب العقوبات الإدارية المستخدمة في المؤسسة مع المخالفات و التجاوزات التي ترتكب | 04 | |
| | | | يتعامل معي المسؤول بطريقة موضوعية و عادلة | 01 | العدالة التعاملية |
| | | | يتفهم المسؤول و يراعي ظروف في الخاصة | 02 | |
| | | | يتم إعلامي عادة بمهام رسمية أو إجتماعية قبل حدوثها | 03 | |
| | | | يسمح رئيسي أن أتواصل و أتأاور مع جميع الموظفين | 04 | |

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

| درجة الموافقة | | | العبارات | الرقم | الرضا الوظيفي |
|---------------|-------|-----------|--|-------|---------------|
| موافق | محايد | غير موافق | | | |
| | | | يعتبر راتبي مناسب للجهد الذي أقوم به | 01 | |
| | | | طبيعة عملي ملائمة بالنسبة لتخصصي و إمكانياتي | 02 | |
| | | | توفر لي المؤسسة بيئة عمل مناسبة و مريحة | 03 | |
| | | | أنا راضي عن نمط القيادة و الإتصال السائدين في المؤسسة | 04 | |
| | | | تمنحني مرونة الإشراف الحرية في إنجاز عملي و ترتيب أولوياتي | 05 | |
| | | | تقدم لي المؤسسة حوافز مادية و معنوية مرضية | 06 | |
| | | | تحقق لي المؤسسة رقابة إدارية فعالة في القيام بالأعمال المطلوبة | 07 | |
| | | | توفر لي المؤسسة تنظيم واضح من حيث تقسيم و تنسيق الأعمال | 08 | |
| | | | توفر لي المؤسسة دورات تدريبية من حين لآخر | 09 | |
| | | | أنا راضي عن المزايا الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 10 | |

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأستاذ | الرتبة | التخصص |
|-------|-------------------|---------------------|-------------|
| 01 | قاضي نجاة | أستاذة محاضرة قسم أ | ديمغرافيا |
| 02 | مسعودي نادية | أستاذة مساعدة قسم أ | إقتصاد |
| 03 | محمد بلكبير خليفة | أستاذ محاضر قسم أ | إدارة أعمال |
| 04 | بومازونة كريم | أستاذ مساعد قسم أ | إدارة أعمال |
| 05 | خيثر محمد | بروفيسور | إدارة أعمال |
| 06 | سعيد منصور فؤاد | أستاذ محاضر قسم أ | تسويق |

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج Spss22 صدق وثبات الاستبيان

Reliability Statistics العدالة

التوزيعية

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,527 | 6 |

Reliability Statistics العدالة

الاجرائية

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,767 | 4 |

Reliability Statistics العدالة

التعاملية

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,827 | 4 |

Reliability Statistics الرضا

الوضيفي

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,738 | 10 |

Statistiques de fiabilité total

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,860 | 24 |

الملحق رقم 05: مخرجات Spss22 "خصائص عينة الدراسة"

النوع الاجتماعي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 44 | 56,4 | 56,4 | 56,4 |
| | أنثى | 34 | 43,6 | 43,6 | 100,0 |
| | Total | 78 | 100,0 | 100,0 | |

الفئة العمرية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 30 | 10 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| | من 30 إلى 40 | 32 | 41,0 | 41,0 | 53,8 |
| | من 40 إلى 50 | 28 | 35,9 | 35,9 | 89,7 |
| | أكثر من 50 | 8 | 10,3 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 78 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى الدراسي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | جامعي | 20 | 25,6 | 25,6 | 25,6 |
| | ثانوي | 54 | 69,2 | 69,2 | 94,9 |
| | أخرى | 4 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| | Total | 78 | 100,0 | 100,0 | |

الأقدمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 من أقل | 14 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| | من 5 إلى 15 | 30 | 38,5 | 38,5 | 56,4 |
| | من 15 إلى 25 | 22 | 28,2 | 28,2 | 84,6 |
| | من 25 من أكثر | 12 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 78 | 100,0 | 100,0 | |

معدل الأجر الشهري

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من 15000 إلى 25000 | 16 | 20,5 | 20,5 | 20,5 |
| من 26000 إلى 35000 | 28 | 35,9 | 35,9 | 56,4 |
| من 35000 إلى 45000 | 20 | 25,6 | 25,6 | 82,1 |
| فوق فما 46000 من | 14 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| Total | 78 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 06: مخرجات Spss22 " الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان "

Statistics العدالة التوزيعية

| | متطلبات تتناسب مع عملي ومهام في الذاتية قدراتي الأداء | راتبي يتناسب مع الشهري التي المجهودات عملي في أبنائها المؤسسة داخل | المهام توزيع يتم والمسؤوليات والصلاحيات في عادلة بصورة المؤسسة | راتب على أحصل ومكافآت ومزايا مع مقارنة مناسبة نفس في زملائي الوظيفي المستوى | تحفيزات أتلقى عند معنوية باداء قيامي في متميز المؤسسة | الترقية على أحصل ملائمة معايير وفق المؤسسة في وعادلة |
|----------------|---|--|--|---|---|--|
| N | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| Valid | | | | | | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2,41 | 1,33 | 2,13 | 1,67 | 2,13 | 2,05 |
| Std. Deviation | ,904 | ,733 | ,858 | ,892 | ,917 | ,966 |

Statistics العدالة الإجرائية

| | | الإجراءات تتسم في المطبقة الإدارية بالعدالة المؤسسة والإنصاف | الموظفين جميع يخضع الداخلي للقانون استثناء دون للمؤسسة | للموظفين الإدارة تسمح التي القرارات بمناقشة بحقهم تتخذ | العقوبات تتناسب المستخدمة الإدارية و المخالفات مع علي أرتكبها التي التجاوزات |
|----------------|---------|---|--|--|---|
| N | Valid | 78 | 78 | 78 | 78 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2,08 | 2,31 | 2,10 | 2,44 |
| Std. Deviation | | ,802 | ,795 | ,815 | ,749 |

الرضا الوظيفي Statistics

| | | رأيتي يعتبر للجهد مناسب به أقوم الذي | عملي طبيعة بالنسبة ملائمة لتخصصي وإمكانياتي | لي توفر بيئة المؤسسة مناسبة عمل ومريحة | عن راض أنا القيادة نمط والإتصال في السائدين المؤسسة | مرونة تمنحني الحرية الإشراف عملي إنجاز في أولوياتي وترتيب | المؤسسة لي تقدم مادية حوافز مرضية ومعنوية | لي تحقق رقابة المؤسسة في فعالة إدارية بالأعمال القيام المطلوبة | لي توفر واضح تنظيم حيث من وتنسيق تقسيم الأعمال | لي توفر دورات المؤسسة حين من تدريبية للآخر | عن راض أنا المزايا التي الإجتماعية المؤسسة تقدمها |
|----------------|---------|--|--|---|---|--|---|--|--|---|--|
| N | Valid | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 1,26 | 2,69 | 2,05 | 2,10 | 2,26 | 1,41 | 2,23 | 2,05 | 2,00 | 1,38 |
| Std. Deviation | | ,633 | ,690 | ,881 | ,906 | ,874 | ,673 | ,836 | ,881 | ,912 | ,707 |

الملحق رقم 07: مخرجات Spss22: اختبار الفرضيات One Sample T.test

One-Sample Test

| | Test Value = 0 | | | | | |
|---|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| COMPUTE الاول_المحور=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6) | 35,902 | 77 | ,000 | 1,953 | 1,84 | 2,06 |
| COMPUTE الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3,B4) | 32,471 | 77 | ,000 | 2,231 | 2,09 | 2,37 |
| COMPUTE الثالث_المحور=MEAN(C1,C2,C3,C4) | 36,255 | 77 | ,000 | 2,532 | 2,39 | 2,67 |
| COMPUTE الرابع_المحور=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | 39,006 | 77 | ,000 | 1,944 | 1,84 | 2,04 |

الملحق رقم 08: مخرجات Spss22 "تحليل التباين الأحادي One Away Anova

الفئة العمرية ANOVA

| | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| COMPUTE الاول_المحور=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6) | Between Groups | ,805 | 3 | ,268 | 1,170 | ,327 |
| | Within Groups | 16,968 | 74 | ,229 | | |
| | Total | 17,772 | 77 | | | |
| COMPUTE الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3,B4) | Between Groups | 1,177 | 3 | ,392 | 1,068 | ,368 |
| | Within Groups | 27,170 | 74 | ,367 | | |
| | Total | 28,346 | 77 | | | |
| COMPUTE الثالث_المحور=MEAN(C1,C2,C3,C4) | Between Groups | 1,381 | 3 | ,460 | 1,221 | ,308 |
| | Within Groups | 27,913 | 74 | ,377 | | |
| | Total | 29,295 | 77 | | | |
| COMPUTE الرابع_المحور=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Between Groups | ,844 | 3 | ,281 | 1,479 | ,227 |
| | Within Groups | 14,068 | 74 | ,190 | | |
| | Total | 14,912 | 77 | | | |

ANOVA المستوى الدراسي

| | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| COMPUTE | Between Groups | ,286 | 2 | ,143 | ,613 | ,544 |
| الاول_المحور=MEAN(A1,A2,A3, A4,A5,A6) | Within Groups | 17,486 | 75 | ,233 | | |
| | Total | 17,772 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | 4,019 | 2 | 2,009 | 6,195 | ,003 |
| الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3, B4) | Within Groups | 24,327 | 75 | ,324 | | |
| | Total | 28,346 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | 1,597 | 2 | ,798 | 2,162 | ,122 |
| الثالث_المحور=MEAN(C1,C2,C3, C4) | Within Groups | 27,698 | 75 | ,369 | | |
| | Total | 29,295 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | ,280 | 2 | ,140 | ,717 | ,491 |
| الرابع_المحور=MEAN(D1,D2,D3, D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Within Groups | 14,632 | 75 | ,195 | | |
| | Total | 14,912 | 77 | | | |

ANOVA الأقدمية

| | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| COMPUTE | Between Groups | ,286 | 2 | ,143 | ,613 | ,544 |
| الاول_المحور=MEAN(A1,A2,A3, A4,A5,A6) | Within Groups | 17,486 | 75 | ,233 | | |
| | Total | 17,772 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | 4,019 | 2 | 2,009 | 6,195 | ,003 |
| الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3, B4) | Within Groups | 24,327 | 75 | ,324 | | |
| | Total | 28,346 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | 1,597 | 2 | ,798 | 2,162 | ,122 |
| الثالث_المحور=MEAN(C1,C2,C3, C4) | Within Groups | 27,698 | 75 | ,369 | | |
| | Total | 29,295 | 77 | | | |
| COMPUTE | Between Groups | ,280 | 2 | ,140 | ,717 | ,491 |
| الرابع_المحور=MEAN(D1,D2,D3, D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Within Groups | 14,632 | 75 | ,195 | | |
| | Total | 14,912 | 77 | | | |

ANOVA الأجر الشهري

| | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| COMPUTE الاول_المحور=MEAN(A1,A2,A3, A4,A5,A6) | Between Groups | ,286 | 2 | ,143 | ,613 | ,544 |
| | Within Groups | 17,486 | 75 | ,233 | | |
| | Total | 17,772 | 77 | | | |
| COMPUTE الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3, B4) | Between Groups | 4,019 | 2 | 2,009 | 6,195 | ,003 |
| | Within Groups | 24,327 | 75 | ,324 | | |
| | Total | 28,346 | 77 | | | |
| COMPUTE الثالث_المحور=MEAN(C1,C2,C3, C4) | Between Groups | 1,597 | 2 | ,798 | 2,162 | ,122 |
| | Within Groups | 27,698 | 75 | ,369 | | |
| | Total | 29,295 | 77 | | | |
| COMPUTE الرابع_المحور=MEAN(D1,D2,D3, D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Between Groups | ,280 | 2 | ,140 | ,717 | ,491 |
| | Within Groups | 14,632 | 75 | ,195 | | |
| | Total | 14,912 | 77 | | | |

الملحق رقم 09: مخرجات Spss22 "المقارنات البعدية Post hoc"

Multiple Comparisons

Dependent Variable: COMPUTE الثاني_المحور=MEAN(B1,B2,B3,B4)

LSD

| (I) الدراسي المستوى (J) الدراسي المستوى | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | | |
|---|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|------|
| | | | | Lower Bound | Upper Bound | |
| جامعي | ثانوي | ,323* | ,149 | ,033 | ,03 | ,62 |
| | أخرى | -,575 | ,312 | ,069 | -1,20 | ,05 |
| ثانوي | جامعي | -,323* | ,149 | ,033 | -,62 | -,03 |
| | أخرى | -,898* | ,295 | ,003 | -1,49 | -,31 |
| أخرى | جامعي | ,575 | ,312 | ,069 | -,05 | 1,20 |
| | ثانوي | ,898* | ,295 | ,003 | ,31 | 1,49 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم 10: مخرجات Spss22 "معامل الارتباط بيرسون"

Corrélations

| | COMPUTE التنظيمية_العدالة=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6,B1,B2,B3,B4,C1,C2,C3,C4) | COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) |
|--|--|---|
| COMPUTE التنظيمية_العدالة=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6,B1,B2,B3,B4,C1,C2,C3,C4) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 ,635** ,000 78 78 |
| COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,635** 1 ,000 78 78 |

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

Corrélations

| | COMPUTE التوزيعية_العدالة=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6) | COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) |
|---|--|---|
| COMPUTE التوزيعية_العدالة=MEAN(A1,A2,A3,A4,A5,A6) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 ,624** ,000 78 78 |
| COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,624** 1 ,000 78 78 |

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

Corrélations

| | | COMPUTE الإجرائية_العدالة=MEAN(B1,B2,B3,B4) | COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) |
|---|---|--|---|
| COMPUTE الإجرائية_العدالة=MEAN(B1,B2,B3,B4) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) | 1 | ,361** ,001 |
| | N | 78 | 78 |
| COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) | ,361** ,001 | 1 |
| | N | 78 | 78 |

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

Corrélations

| | | COMPUTE التعاملية_العدالة=MEAN(C1,C2,C3,C4) | COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) |
|---|---|--|---|
| COMPUTE التعاملية_العدالة=MEAN(C1,C2,C3,C4) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) | 1 | ,490** ,000 |
| | N | 78 | 78 |
| COMPUTE الوظيفي_الرضا=MEAN(D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D8,D9,D10) | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) | ,490** ,000 | 1 |
| | N | 78 | 78 |

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