

العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة
أ.د تواتي سومية
جامعة البليدة -2 لونيبي علي

ملخص :

يهدف هذه المقال إلى رصد علاقة العدالة التوزيعية باعتبارها احد الأبعاد الهامة للعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وتكمن أهمية دراسة هذا البعد في كونه يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية كالانتماء والولاء والرضا الوظيفي ، و تركز عدالة التوزيع على فكرة وجود عدالة في العملية التوزيعية لمختلف المخرجات التي يتحصل عليها العامل سواء كانت موارد مالية كالحوافز والمكافآت والأجور أو مهام وأعمال ومسؤوليات ، وساعات العمل ...الخ إضافة لمختلف البرامج والأنظمة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتطوير وتنمية مهارات عاملها ومواردها البشرية ، الإنتاجية والإدارية ، كالتدريب والتكوين والتي تضمن في مجملها تحقيق رضا العاملين عن العمل والمنظمة مما يزيد من دافعيتهم ورغبتهم لأداء مهامهم وأعمالهم بدرجة عالية من التميز والإبداع وضمان استقرارهم وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة وجعلها أكثر تميزا في بيئتها الخارجية .

الكلمات المفتاحية:العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية ، الرضا الوظيفي ،المورد البشري ، المنظمة .

Abstract:

This article aims to monitor the Relationship of distributive justice as one of the important organizational justice dimensions of job satisfaction of employees in the organization lies the importance of the study of This dimension of being affected in many organizational variables Calantme and loyalty and job satisfaction; And based Distributive justice on the idea of a distributive justice in the operation of the various outputs obtained factor Whether it's resources Financial as incentives, bonuses and wages or work tasks and responsibilities, hours of work ... etc In addition to various programs and regulations adopted by the Human Resources Management for the development of their employees productive and

administrative skills Such as training and configuration Which in their entirety ensure Satisfaction of the employees for work and organization Which increases the motivation and desire to discharge their duties and their work with a high degree of excellence and innovation and ensure stability And to do their utmost to achieve the objectives of the organization and make it more discrimination in the external environment.

Keywords: organizational justice, distributive justice, job satisfaction, Human resource,organization.

مقدمة :

إن ما حققته منظمات الأعمال اليوم من تميز وفعالية وتنافسية لم يأتي إلا نتيجة لتجسيدها لمجموعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا ، وتعد العدالة التنظيمية من بين هذه المفاهيم التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم ، وتكمن أهمية العدالة نظرا لما لها من أثر في العديد من المتغيرات التنظيمية إضافة لمساهمتها في ربط العامل بمنظمته ، وهذا ما بينته العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وتحليل العدالة التنظيمية وتحديد أبعادها في منظمات الأعمال باختلاف مجالات عملها ، حيث تبين أن لها علاقة في توجيه سلوكيات العاملين وضبط اتجاهاتها نحو العمل ، وتعد العدالة التوزيعية إحدى الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية حيث يركز هذا البعد على فكرة عدالة توزيع العوائد الخاصة بكل عامل مقارنة بزملائه سواء كانت عوائد مادية (أجور ، حوافز ، مكافآت ..الخ) أو توزيع للمهام والأعمال والمكاتب أو مختلف البرامج التدريبية و التكوينية ..الخ ، التي تساهم بشكل جوهري في تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتكسبهم معارف ومسؤوليات وخبرات جديدة مثل عدالة توزيع الترقيات التي تركز بالأساس على عدالة العملية التقييمية ، وهذا ما يزيد من رضا العامل عن وظيفته ويعزز من سلوكياته ودوافعه نحو العمل والمنظمة ككل وبالتالي استقراره فيها.

وسنحاول من خلال هذا المقال معالجة المسألة العالقة والتي يمكن صياغتها كالآتي :
ماهي العلاقة بين العدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

هل يؤدي تجسيد العدالة التوزيعية إلى زيادة مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة وبالتالي عدم مغادرتهم لها واستقرارهم فيها ؟

أولا- تعريف العدالة التوزيعية :

يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة ، وتأثيره أيضا على رضا الموظفين ، وملاحظة كفاءة المنظمة في انجاز مهماتها ونشاطاتها ، فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على الكفاءة مطلوب عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد السلوكية والطبيعية ، حتى تضمن لذاتها تفاعلا يضمن لها البقاء والاستمرارية ، ومن أدوات هذا التفاعل " العدالة كمفهوم قيمي سام في مضامينه ونتائجه وبعث على رفع وتيرة الأداء وجودة العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة (1)

وقد جاء تعريف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل(2) ، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (3) وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال ، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.(4)

وتعرف أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وهكذا فإن العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة. (5)

ترتبط عدالة التوزيع بإدراك الأفراد للإنصاف في عملية توزيع المخرجات في المنظمة، سواء كانت الرواتب أو المكافآت وفرص الترقية ، إضافة للإنصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل بينها كيسلر (kessler;2008) حيث يؤكد أورغان (organ;1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا : مقارنة ما يبذلونه من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب و بين العاملين والإدارة من جانب أخرى .

ولفهم اثر عدالة التوزيع بشكل أفضل لابد من أن نأخذ في الحسبان،أهمية قيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، حيث انه كلما زادت أهمية القيم

الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن إحساسهم بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم ، وفي الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ، فإن الإحساس بعدالة التوزيع يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين (6) .

التعريف الإجرائي للعدالة التوزيعية :

هي عدالة تركز على ادراكات العاملين أن ما يحصلون عليه في العملية التوزيعية وفي كل ما يتعلق بمخرجات العمل (حوافز ، أجور ، مكافآت، وسائل العمل...الخ) يتم بطريقة منصفة وعدالة مقارنة للعامل بزملائه في العمل والذين يمثّلونه في الوظيفة سواء كان ذلك في نفس المنظمة أو مقارنة بغيره في منظمات أخرى.

ثانيا -جوانب العدالة التوزيعية :

ترتكز العدالة التوزيعية على جانبين هما :

1-الجانب المادي (هيكل التوزيعات) :

يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية..(7)

2-جانب اجتماعي :

ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت ، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ. (8)

ثالثا -قواعد العدالة التوزيعية في المنظمة :

قام أورغان "organ" سنة ألف وتسعمائة وثمانية وثمانون بوضع ثلاث قواعد للعدالة في التوزيع داخل المنظمات وهي كالتالي :

1-قاعدة المساواة:

وهي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز أو المكافآت ، ويمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة لهذه السياسة. (9)

2- قاعدة النوعية :

وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين...الخ) يجب أن يتساواوا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة ، وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل الأخير فان باقي العاملين سيشعرون أن هنالك تجاوزا لقاعدة النوعية (10).

3- قاعدة الحاجة :

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإن حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة(11).

ويرى كل من ميلر ورونديل (Mueller et Randel) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعال، مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها وفقا لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعة المرجعية.(12)

رابعا-العوامل الهيكلية التي تحكم عدالة التوزيع :

تتأثر العدالة التوزيعية بجملة من العوامل الهيكلية بالإضافة للتوزيعات التي يحصل عليها الأفراد وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- 1- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي .
- 2- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.
- 3- حجم المنظمة. (13).

و تعتبر عدالة الأجور بمثابة النقطة الأساسية في إدارك العاملين لعدالة المنظمة ككل ولذا ينبغي على المنظمة بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف.(14) بالإضافة للإجازات والعطل والتأمينات الاجتماعية.

وتأسيسا على ماسبق يمكننا القول أن عدالة التوزيع ترتكز على مبدأ حصول العاملين على أجور وحوافز عادلة مع توزيع المهام والوظائف عليهم بطريقة منصفة ووفق لمعايير وإجراءات قانونية محددة ، و توفير كل الوسائل واللوازم الضرورية للأداء مهامهم وفق لقاعدة توزيعية معينة ، ويكون ذلك في ضوء الاتفاق القائم بين العاملين والإدارة وتقوم العملية التوزيعية على مجموعة قواعد محددة حيث يستلزم ذلك حصول الأفراد على أجور متناسبة مع جهودهم المبذولة ، ومهامهم إضافة لكل الخدمات التي تتعلق بالتأمينات والجوانب الاجتماعية لهم ، ويكون ذلك بشكل منصف بغض النظر عن الخصائص الشخصية لهم كما يرتكز هذا البعد على جانب اجتماعي يرتبط بمعاملة المدراء لمرؤوسيههم والذي يستوجب وجود مبدأ الاحترام والنقاش في الإجراءات بين المدير والمرؤوسين في كل ما يتعلق بنظام الأجور والمكافآت ، طريقة العمل وأداء مهامهم ،

ويدرك العاملين في المنظمة هذا البعد من العدالة بالاعتماد على المقارنات التي يعقدها مع أفراد آخرين في نفس المنظمة أو خارجها ، من خلال مقارنة مخرجاتهم ومخرجات الآخرين انطلاقا من مدخلاتهم ففي حالة كانت المدخلات متماثلة فهذا يتطلب تعادل الطرفين في المخرجات ، وهذا ما يحقق عدالة التوزيع بالنسبة للعامل وان كان العكس يشعر العامل بالعدالة مما ينجر عنه العديد من الآثار والسلوكيات التي تتخذ في غالب الأحيان شكل صراعات وسلوكات عدائية ضد المنظمة وزملاء العمل.

خامسا -تعريف الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعاريف متعددة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين ، ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا (15) .

تعريف هوبك (hopk) : الرضا الوظيفي هو " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضى في وظيفتي " .
تعريف فروم (Fromm): الرضا الوظيفي هو " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم ايجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ " (16) .

تعريف كأبي كليبر (Koaclair): " بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات ، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضا" (17) .

-التعريف الإجرائي:

هو شعور ينتج عن تحقيق اشباعات للفرد العامل في العمل نتيجة تلبية مختلف احتياجاته خاصة فيما يتعلق بحياته المهنية فيتولد له شعور بالراحة والأمان وذلك لتوفر كل الظروف الملائمة للعمل من ساعات عمل ، أجور ، ترقية ، الاحترام ...الخ وكل الأمور التي ترتبط بأدائه لمهامه وبيئة عمله مما ينعكس على استقراره وبقائه في المنظمة .

سادسا-العناصر المكونة للرضا الوظيفي :

يتحقق رضا العامل عن عمله من خلال توفر مجموعة من العناصر الهامة ويمكننا إبرازها كالآتي :

1-العوامل المادية:

1- **الأجر** : يعتبر الأجر بمثابة وسيلة للإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته ، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر للإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين (18).

2-**محتوى العمل** : أن طبيعة وتكوين مهام الأفراد تلعب دور كبير في التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله ، ومن هنا نستطيع أن نبرز أهم المتغيرات لمحتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

■ **درجة تنوع مهام العمل** : أي أن تنوع المهام يقلل من شعور العامل بالملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل من مهمة من مهام العمل ، وقد بينت دراسات أن هناك علاقة بين تنوع المهام ورضا الوظيفي حيث يتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد .

■ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : حيث ينعكس ذلك على تكييف الفرد في محيط عمله ، حيث انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله ، وماعدا في ذلك مدى قدرته في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة ، خاصة ما تعلق بعمله ، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في تحقيق الأهداف (19) .

■ **درجة استخدام الفرد لقدراته**: يمكن القول هنا بان كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

3-1 **خبرات النجاح والفشل في العمل** : إن اثر خبرات النجاح والفشل على العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا ، كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها ، كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه . (20)

4-1 **نظم الترقية** : أن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء ، وتحقيق أهداف المنظمة ، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي ، وهذا مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وحتى تتمكن المنظمة من ضمان رضا عمالها لابد لها من ضمان فرص الترقية لهم .

5-1 **جماعة العمل** : يتوقف أداء العاملين في المنظمة على التفاعلات والعلاقات القائمة بين أفراد وجماعات العمل حيث أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تؤدي دورا هاما في رضا العامل عن عمله ، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس

داخل العمل فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل. (21)

6-1 نمط الإشراف : أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين ، والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه (22) .

-الاستفادة من فرص التعلم والتعليم والتدريب لتنمية المعلومات والقدرات وتحسين المهارات.
7-1 الحصول على التقدير : يرى البعض أن التقدير هو احد العناصر الأولية للرضا بل يرويه أكثر أهمية من العائد المادي ...والتقدير قد يكون مصدره المديرين أو الزملاء أو العملاء أو حتى الأصدقاء. (23)

2- عوامل مادية غير مباشرة :

تتمحور العوامل المادية غير مباشرة في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين ، وتعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية ويقصد بالخدمات الاجتماعية الحوافز التي تضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية ، وتحقيق رضاهم عن العمل حيث تعكس اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية فمثلا عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري على أنها" جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين في كفاتهم ماديًا ومعنويًا عن طريق تكملة اجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن" (24)

انطلاقا مما سبق يتضح أن زيادة رضا العامل لا يرتبط فقط بما توفره له المنظمة من أجور وحوافز وأنظمة للعمل وإنما يرتبط أيضا بمستوى الخدمات، وهذا ما يضمن اكتساب ثقة العاملين والمحافظة عليهم وتتنوع الخدمات الاجتماعية المقدمة من المنظمة وغالبا تتجسد في شكل وجبات غذائية للعامل ويكون ذلك في مكان العمل ، وفق للأسعار مناسبة مع توفير مكان مشجع تتوفر فيه كل شروط النظافة والراحة . كل هذا يحدث رضا العاملين ويدفعهم للاستقرار في المنظمة بالإضافة لذلك لابد من توفير الخدمات الصحية والطبية للعامل وتوفير كل شروط الوقاية لهم من الحوادث ، ولعل خير مثال المنظمات اليابانية التي استطعت خلق نظم مرنة ومتكاملة يضمن تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعامل انطلاقا من تلبية مختلف حاجياته (البيولوجية و النفسية)، والخدمات المختلفة وهذا ما حقق لموظفيها الرضا وبالتالي الرغبة في الاستقرار فيها ، بالإضافة إلى انه كان إحدى أسباب تفوقها وتميزها وكان لذلك انعكاساته المباشرة على اقتصادها ونهضتها.

■ **برامج الرفاهية الاجتماعية :** وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضانة ، وتوفير الوسائل المريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيره سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة للأكبر عدد من العاملين . (25)

3-العوامل التنظيمية :

- وتكمن رؤيتي للاهم للعوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين فيمايلي:
- 1- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بالعمليات الأساسية للإدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء ، التكوين ، التدريب ، التحفيز ...)
 - 2- نمط الإشراف والقيادة الإدارية .
 - 3- أساليب اتخاذ القرارات وطبيعة الاتصال والعلاقات القائمة بين جماعات العمل .(الرئيس والمرؤوسين ، المرؤوس وزملائه ...)
 - 4- نوعية الخدمات المقدمة للعاملين .
 - 5- توزيع المكافآت والموارد المادية اللازمة في العمل .

ويمكننا أن نوضح أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي حسب مصادرها من خلال
الجدول التالي :

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالبيئة
-عامل السن . الأقد مي في العم ل. نوع الجنس . المستوى التعليمي -أهمية العمل للعامل. شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه ، معتقداته وطموحه)	من حيث تصميم الوظيفة -درجة إثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة -طبيعة الوظيفة. -المشاركة في اتخاذ القرار . -المستوى التنظيمي	من حيث أداء العامل للوظيفة -الشعور بالانجاز جر والحوافز ص الترقية . لشعور بالأمن الوظيفي . ملاقات مع الآخرين	-مدة وتوقيت العمل. - ظروف العمل المادية. - أساليب العمل . -الإجراءات القانونية للعمل . -نظم الاتصال . -التكنولوجيا . -تمط القيادة والإشراف.	-مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة . -نظرة المجتمع للموظف. الانتماء الديموغرافي (حضري ، ريفي) -اختلاف الجنسية . -البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية .

الجدول رقم (01)

المصدر :نور الدين عسلي ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دأرة حالة مؤسسة
مطاحن الحضنة) ولاية المسيلة - ،ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2009، 2008، ص36.

سابعا -أهمية الرضا الوظيفي :

إن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتحدد من خلال كفاءة عاملها ومهاراتهم حيث يعتبر
الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها العديد من المنظمات في مختلف عملياتها الإنتاجية
والإدارية ، وهذا ما جعل العديد من المنظمات تهتم بتلبية احتياجات العاملين وتحقيق
مستوى رضاهم وذلك في سبيل ضمان استقرارهم وبقائهم في المنظمة ، وقد أكدت العديد
من الدراسات أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة فحسب دراسة الحنيطي اوضح أن الاهتمام
بالرضا الوظيفي يعود إلى أن :

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة .

3- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

4- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك رضا زادت الإنتاجية. (26)

ثامنا - ديناميكية الرضا : كيف يحدث الرضا .

يربط العاملون أعمالهم بأهداف محددة يعملون على تحقيقها من خلال أدائهم ، فتحقيقهم لها يضمن لهم رضا أكثر ويكشف الرضا عن الكيفية التي يتحقق بها ، وذلك في ظل عوامل تسبقها وتعتبر هي المسؤولية عن حدوثها وذلك من خلال تفاعلها مع بعضها ويمكن أن نحددها على النحو التالي :

1- **الحاجات** : لكل فرد حاجات يسعى للإشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

2- **الدافعية** : تولد الحاجات قدار من الدافعية ، لحث الفرد ، إلى التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها .

3- **الأداء** : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، ويوجه خاصة عمله ، اعتقاد منه أن هذا الأداء وسيلة للإشباع تلك الحاجات .

4- **الإشباع** : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

5- **الرضا** : بلوغ الفرد لمرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبنى من خلال إشباع حاجاته. (27)

تاسعا- علاقة العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي للعاملين :

إن حصول العاملين في المنظمة على مخرجات حيث تكون في شكل حوافز وأجور وترقيات... الخ منصفة مقارنة بما يقدمونه من جهود يجعلهم ذلك يدركون أن هناك عدالة توزيعية. وهذا ما يساهم بشكل كبير في زيادة رضا العامل عن العمل وعن المنظمة . فقد أكدت العديد من الدراسات أن العامل عندما يشعر أن ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا عادلة، وان هناك عدالة في الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه مع إفساح المجال له في تحديد نوعية المكافآت والمزايا يؤدي ذلك إلى رضاه عن

عمله (28) وقد اعتبر بورتر ولولر **porter and lawler** أن رضا العامل يرتبط بمدى تقارب العوائد والنتائج المحققة فعليا للعامل وبأنه يستحقها فإن كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل إنها عادلة فإن ذلك سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط (29) وان كان العكس وأحس أن عوائده من أجور ومكافآت وحوافز اقل مما يستحق يولد لديه عدم الرضا وهذا ما ينعكس على أدائه ودافعيته نحو الانجاز ورغباته في تطوير مهاراته وقدراته ، فإدراك العاملين لعدالة التوزيع يتركز بالأساس على شعورهم بعدالة المشرفين واهتمامهم بمروؤوسهم (30) فاعتماد المسؤولين والمشرفين في المنظمة على أسس موضوعية ودقيقة يضاعف من فرص تحقيق عدالة في التوزيع فيما يتعلق بجوانب العمل من ساعات للعمل ومن فرص للترقي وأجور ومكافآت وأعباء العمل و كل هذا يحقق للعامل الرضا الوظيفي (فالرضا هو محصلة لكل هذه العناصر) ، وهذا ما يضمن استقرار العامل في المنظمة ويجعله أكثر ولاء لها إلا أن غياب العدالة التوزيعية يضعف من رضا العامل ورغبته لاستقرار في العمل كما ينعكس على مستويات أدائه وإنتاجيته ، ويؤدي ذلك إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل ، ارتفاع نسبة دوران العمل ، كثرة الصراعات ، والانسحاب من العمل والاستقالة منه حيث تؤدي هذه السلوكيات إلى إحداث اختلال وظيفي في نسق المنظمة وبالتالي يؤثر في أهدافها وفعاليتها .

خاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول انه رغم اعتبار بعد العدالة التوزيعية إحدى أهم أبعاد العدالة التنظيمية باعتباره المنطلق الذي يعتمد عليه العاملين في إدراك عدالة المنظمة الكلية، وذلك لكون العامل كثير مايربط تحقيق اشباعاته وتلبية متطلباته بالجوانب المالية والمادية والتي تتجسد في شكل أجور ، مكافآت ، حوافز ، ترقيات وما يتبعها إلا أن هذا لا يمنع أن الأبعاد الأخرى للعدالة والتي ترتبط بالإجراءات والتعاملات لا تقل أهمية عن البعد التوزيعي بل على العكس من ذلك، فكل بعد وكل جانب ما هو إلا امتداد للبعد الآخر فلا عدالة لتوزيع دون عدالة لإجراءات وما التعاملات إلا تجسيد للجانب الاجتماعي لكل من البعدين السابقين ، وتبقى جوهر هذه الأبعاد ومركزها الأساس هو زيادة شعور العاملين بالرضا عن عملهم باختلاف جوانبه مع توجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم إيجابا نحو المنظمة ، وفي المقابل يعتبر تجسيد المنظمة لهذه الأبعاد خاصة البعد التوزيعي بمثابة المنطلق لتحقيق التميز والفاعلية التنظيمية من جهة، والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفاء والمتميزة وضمان استقراره من جهة أخرى . كما يساهم في تقليل

مختلف السلوكيات السلبية لهم كدوران العمل والتغيب وعدم الرضا ونقص الولاء... الخ وهذا ما ينعكس مباشرة على أداء العاملين وأهداف المنظمة المنشودة .

قائمة المراجع المعتمدة :

1. ماهر علي الخزاعي ، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37، العدد 1، 2015، نشر 2015/02/23، ص489.
2. قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 07، د.بلد، 2007، ص 59.
3. راتب سعود ، سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيات التدريسية فيها ، مجلة دمشق ، المجلد 25، العدد (2+1) جامعة دمشق ، 2009، ص202 .
4. محمد خليل ، عبد الحميد أحمد وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، منشور في شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، د.ط ، د.سنة ، د، بلد ، ص، 8، التاريخ 2016/12/29، 18:00، fr.scribd.com.
5. عامر علي حسين العطوي ، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد21، د.سنة ، د.بلد ، ص 170.
6. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006، ص، ص19:18.
7. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ،دراسة ميدانية بولاية سطيف ، ماجستير ، علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014، ص49
8. عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار رضوان للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008، ص39.

9. اندرودي سيزلاقي ، مارك جي والأس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة للطبع والنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص ، ص ، 420 ، 421 .
10. ماهر علي الخزعي ، مرجع سابق ، ص 490 .
11. عامر علي حسين العطوي ، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 10 ، العدد الأول ، 2007 ، د.ص .
12. جبايلي عبد الحق ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - أم البواقي - أمموجا- ، ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية ، 2013/2014 ، ص 68 .
13. محمد دره ، مرجع سابق ، ص 39 .
14. انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 145 .
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجديدة للنشر ، د.ط ، مصر ، 2002 ، ص 210 .
16. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، د.ط ، مصر ، 2006 ، ص ، ص 132 ، 131 .
17. مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار ايتراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر ، 2005 ، ص 90 .
18. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 134 .
19. عزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة ، ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، 2006/2007 ، ص 68 .
20. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 135 .
21. بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليبلاند للدافعية ، دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك وحدة فرجوة ، ماجستير علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2006/2007 ، ص ، ص 53 ، 55 .

22. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 136.
23. مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 92.
24. عزون زهية ، مرجع سابق ذكره ، ص 77.
25. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 138.
26. محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، عمان الأردن ، 2014، ص 247.
27. بووذن نبيلة، مرجع سابق ذكره ، ص 37.
28. رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإدارة الجامعية للطباعة والنشر ، د.بلد ، د.ط، 2013، ص 181.
29. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، د.بلد ، د.سنة، د.ط ، ص 203.
30. احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات) ، شبكة الجلال للطباعة والنشر ، د.ط ، مصر، 2003، ص، 230.