



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. مناع فاتح

إعداد الطلبة:

- بوزراع رتيبة
- داموس عزيزة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. عبدي سناء
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. مناع فاتح
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. حيمر حمود

السنة الجامعية 2020/2019

الدعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ
ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

صدق الله العظيم - سورة النحل الآية (90)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، الحمد لله رب العالمين الذي أنعم

علينا بنعمه وأكرمنا بفضلہ الواسع، الحمد لله الذي وفقنا وأمدنا بالقوة

والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتوجه بجزيل الشكر بعد الله تعالى إلى الأستاذ الفاضل الدكتور

"مناع فاتح" لإشرافه على هذا العمل وتوجيهاته القيمة وجهوده

المبدولة في سبيل تقديم الأفضل.

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا، دون أن ننسى شكر

كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى الذي لا يكل ولا يمل وعلمي أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزا، إلى من رباني
وعلمي فلأحسن تأذيبي إلى أبي الغالي.

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن، إلى منبع الحنان
والعطاء أمي العزيزة.

إلى من هم شموخي وكبريائي ومعزتي ومن هم أهل محبتي واحترامي إلى إخوتي وأخواتي .

إلى حبايب قلبي رزان، مريام ويزن.وندى

إلى كل صديقاتي المقربات.

رؤية

الإهداء

إلى الذي لا يكل ولا يمل وعلمي أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزا، إلى من رباني
وعلمي فلأحسن تأذيبي إلى أبي الغالي.

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن، إلى منبع الحنان
والعطاء أمي العزيزة.

إلى من هم شموخي وكبريائي ومعزتي ومن هم أهل محبتي واحترامي إلى إخوتي وأخواتي .

عزيزة

الملخص:

يعتبر موضوع العملية العادلة من أهم المواضيع الحديثة التي شغلت الباحثين في الآونة الأخيرة، لما لها من دور كبير وإيجابي في التأثير على الأفراد في المنظمة، وتزيد من نسبة الرضا الوظيفي لديهم، فالهدف الأساسي من تطبيق العملية العادلة في أي منظمة هو تسهيل عملية تنفيذ استراتيجيتها، ونحن نعلم أن المورد البشري له الدور الكبير والأساسي في تحقيق ما تطمح إليه المنظمة من أهداف، والمورد البشري له مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه وفي أدائه سواء بالشكل الإيجابي أو السلبي بحسب معاملة المنظمة له، ولهذا لا بد عليها أن تهتم أكثر بمواردها البشرية، ومحاولة كسب ثقتهم ورضاهم لتضمن أداء أحسن وزيادة في الإنتاجية.

إن الرضا الوظيفي لدى الأفراد له مجموعة من المحددات كالأجر والمكافآت والمنح وغيرها، بالإضافة إلى ذلك فهناك عوامل أخرى تؤثر في رضا الأفراد، من بينها الإحترام والتقدير الذاتي والعاطفي الذي يتلقاه الفرد أثناء أداء مهامه، فإذا سمح له بإبداء رأيه ومشاركته في اتخاذ القرارات وكدى تفسير كل خطوة سيتم تطبيقها مع إعلامه بمجمل العواقب أو العوائق التي تواجهه، كل هذا يشعره بأنه جزء من المنظمة، فيتولد بداخله نوع من الإلتزام اتجاهها وتزيد ثقته بها لإحساسه بأنها هناك عدالة في المعاملة، فيرفع معنوياته وتزيد نسبة رضاه ويتحسن أداءه وتزيد إنتاجيته، وهذا ما خلصت إليه هاته الدراسة من خلال تحليلنا لمجموعة من الدراسات السابقة محلية وعربية، بمعنى أن العملية العادلة لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد بالمنظمات إذ من خلالها يسهل تنفيذ أي تغيير وفي أي وقت وبشكل سريع ودون معارضاة أو احتجاجات، والحفاظ على مواردها البشرية واستغلال مختلف قدراتهم.

الكلمات المفتاحية: العملية العادلة، الرضا الوظيفي، التقدير الذاتي والعاطفي، عدالة.

Absract :

The topic of fair process is one of the most important modern topics that have occupied researchers recently, because of its great and positive role in influencing individuals in the organization, and increasing their job satisfaction, so the primary goal of applying fair process in any organization is to facilitate the process of implementing its strategy, we know that the human resource has a major and essential role in achieving what the organization aspires to in terms of goals, and the human resource has a set of factors that affect it and its performance, whether positively or negatively, according to the organization's treatment of it, and for this it must pay more attention to its human resources, and try to gain their confidence and satisfaction to ensure better performance and increased productivity.

Individuals 'job satisfaction has a set of determinants such as wages, rewards, grants, etc, in addition to that, there are other factors that affect the satisfaction of individuals, among them the respect, self-esteem and emotional appreciation that an individual receives while performing his duties.

A step that will be implemented while informing him of all the consequences or obstacles facing him, all of this makes him feel that he is part of the organisation, generating within him a kind of commitment towards it and increasing his confidence in it because he feels that there is fair treatment, raises his morale, increases his level of satisfaction, improves his performance and increases his productivity, and this is what I concluded this study is through our analysis of a set of previous local and Arab studies, meaning that the fair process has a great role in achieving job satisfaction among individuals in organizations as through it facilitates the implementation of any change at any time and quickly and without objections or protests, preserving its human resources and exploiting their various capabilities.

Keywords: fair process, job satisfaction, emotional and self-esteem, justice.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الواجهة
	الدعاء
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	ملخص باللغة العربية و الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للعملية العادلة	
10	المبحث الأول: ماهية العملية العادلة
10	المطلب الأول: نشأة العملية العادلة
11	المطلب الثاني: مفهوم العملية العادلة
14	المطلب الثالث: أهمية العملية العادلة
16	المبحث الثاني: العملية العادلة (مبادئ-عناصر-خصائص-قيادة)
16	المطلب الأول: مبادئ العملية العادلة
18	المطلب الثاني: عناصر العملية العادلة وخصائصها
23	المطلب الثالث: قيادة العملية العادلة
27	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للعملية العادلة
27	المطلب الأول: نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير العملية العادلة
28	المطلب الثاني: نظريات الحاجات في تفسير العملية العادلة

فهرس المحتويات

33	المطلب الثالث: نظرية العادلة في تفسير العملية العادلة
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
40	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
40	المطلب الأول: نظرة تاريخية
41	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي
44	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي، خصائصه وأسباب الإهتمام به
47	المبحث الثاني: عوامل، عناصر وأنواع الرضا الوظيفي
47	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي
51	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
53	المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
53	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
58	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
63	المطلب الثالث: المؤشرات والنتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي
الفصل الثالث: دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة-دراسة تحليلية-	
76	المبحث الأول: دراسات محلية
76	المطلب الأول: الدراسة الأولى
77	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
78	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
79	المبحث الثاني: دراسات عربية
79	المطلب الأول: الدراسة الأولى

فهرس المحتويات

80	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
83	خاتمة
87	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أهمية العملية العادلة في تنفيذ الإستراتيجية	01-01
15	العملية غير العادلة في تنفيذ الإستراتيجية	02-01
18	أثر العملية العادلة على الموظف في المنظمة	03-01
19	عناصر وخصائص العملية العادلة	04-01
24	قيادة العملية العادلة	05-01
29	هرم الحاجات كما حددها ماسلو	06-01
31	نموذج نظرية ألدرفير	07-01
47	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	01-02

قائمة المختصرات

الإختصار	أصل الإختصار	معناه باللغة العربية
GRE	Growth, Relatedness, Existence	النمو، الانتماء والبقاء
SPSS	PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES STATISTICAL	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
ERCO	Entreprise Régionale Production De Ciment Ouest	المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب
SCIBS	Société des ciment de benisaf	مصنع الإسمنت بني صاف
CASNOS	Caisse nationale de sécurité sociale des non- salariés	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء
SGP- GICA	Société de gestion de production-groupe industriel des ciments d'Algérie	شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت في الجزائر

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدما وتطورا في مجالات الحياة بكل مكوناتها وتفصيلها، ولقد برز مؤخرا اهتمام ملحوظ في مجال الإدارة وتطورها في أوساط السياسة وصناع القرار على اعتبار أن التطور الإداري أضحي جزءا من نهضة الشعوب والدول، وفي ظل التناقص والندرة في الموارد، وإدراكا لدور المؤسسات والمنظمات في تشكيل أبعاد النهضة والتنمية في المجتمعات؛ كان لابد من إدارة المنظمات بفعالية وكفاءة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

فالمنظمات تصيغ رؤيتها بحسب الرسالة التي تود تحقيقها وقامت لأجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، ولهذا فهي تقوم على اتباع مجموعة من التكتيكات والسياسات والاستراتيجيات المختلفة، وهذا ما يتطلب مجموعة من المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات.

ويعتبر المورد البشري من أهم تلك المدخلات والأكثر تأثيرا على المنظمة، إذ تعمل هذه الأخيرة على تسخير مختلف الوسائل لتزيد من رضا موظفيها، فنجاح أي منظمة مرتبط بأداء موظفيها ومدى قدرتها على تفعيل طاقاتهم الكامنة وتحقيق من خلال ذلك درجة مرتفعة من العطاء، وزيادة وتحسين الأداء من أول اهتمامات المنظمة في سبيل الوصول إلى النتائج المسطرة، والبحث عن مختلف الطرق والوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق رضا موظفيها الأمر الذي ينعكس أساسا على الإنتاجية وتحسين الأداء.

ومن هنا برز الاهتمام بسلوك الفرد داخل المنظمة، باعتبار أن تحفيزهم وتنميتهم في ظل بيئة عمل مستقرة يعد من أساسيات نجاح المنظمة وتحقيق رسالتها، وهذا ما لا يدفعا للاستغراب لما قامت به دولة اليابان رغم مساحتها الصغيرة، إذ استطاعت النهوض مما خلفته الحرب وكذا الكوارث التي ألمت بها وذلك خلال وقت وجيز، والفضل يعود لاهتمامها بالسلوك الذي يحفز الفرد داخل المنظمة.

وقد تعددت الدراسات والأبحاث حول الرضا الوظيفي ومحدداته والعوامل التي تحققه، فرضا الموظف يتوقف على ما يواجهه في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، وقد أقر الباحثون بأن الحافز والمحرك الأساسي للجدية في العمل وزيادة نسبة نجاح المنظمة هو درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، سواء من ناحية المهام الموكلة إليهم، أو من ناحية المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، وهذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن أنجع السياسات والعمليات التي من خلالها يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وبالتحديد تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

مقدمة

إن العملية العادلة مفهوم إداري حديث تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي، إلا أنه لم تصادفنا دراسات أو أبحاث كثيرة عنه، ما عدا بعض الكتب والمقالات الأجنبية ولكن لم تكن دراسات واسعة وشاملة، بل اقتصر على بعض الأساسيات فيه، فمفهوم العملية العادلة متعلق بسلوك الفرد داخل المنظمة وكيفية التعامل معه، والعمل على أن يشعر الفرد بالثقة والانتماء للمنظمة، فكلما أحس الفرد بالتقدير من المنظمة سواء كان تقديراً لمجهوداته المبذولة أو لأفكاره الإبداعية كلما زادت ثقته بمنظمتها، الأمر الذي يجعله راض عن وظيفته والسعي إلى تحسين أدائه وتقديم الأفضل في سبيل مصلحة المنظمة ولو كان ذلك ضد مصلحته الخاصة.

ومن هنا فإن الدمج بين هذين المتغيرين أعطانا موضوعاً مهماً وجديداً يستحق الدراسة، وهذا ما حاولنا القيام به انطلاقاً من اعتبار تكويننا في إدارة الأعمال يتناول دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة.

أ_ إشكالية الدراسة :

على ضوء ما تقدم نتضح إشكالية الدراسة كالآتي :

هل للعملية العادلة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة؟

ومن أجل التحكم في الإشكالية تم تفكيك السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

-ماذا نقصد بالعملية العادلة؟

-ما المقصود بالرضا الوظيفي؟

-هل يتحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد إذا انتهجت المنظمة العملية العادلة؟

ب_ فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمناطق للبحث يمكننا طرح الفرضيات:

1. العملية العادلة عملية مبنية على مشاركة الرئيس لمروسيه في اتخاذ القرارات مما يخلق ثقة والتزام اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم.
2. للعملية العادلة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
3. العملية العادلة ليس لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة.

ت_ أهداف الدراسة:

- معرفة مبادئ العملية العادلة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ث_ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

1. توضيح ماهية العملية العادلة والرضا الوظيفي مع التعرض لمختلف الجوانب لكل منهما.
2. إبراز الدور والقيمة الحقيقية للعملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي.
3. العملية العادلة لها أهمية بالغة في المنظمة ودور في تحقيق الرضا الوظيفي.

ج_ أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها في سببين إحداها ذاتية والأخرى موضوعية:

• الأسباب الذاتية:

1. الموضوع حديث جدير بالدراسة لم يسبق التطرق إليه في الجامعة من قبل.
2. تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوى رضاه.

• الأسباب الموضوعية:

1. إبراز أهمية العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
2. غياب الرضا لدى الموظفين في بعض المنظمات راجع لعدم الاهتمام بالعنصر البشري، وإهمال مختلف العوامل التي ترفع من معنوياتهم، وإتباع سياسات صارمة ومتعجرفة في بعض الأحيان.

ح_ حدود الدراسة:

• الحدود الزمانية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر مارس إلى غاية شهر سبتمبر من السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 .

• الحدود المكانية:

يختص هذا البحث بتناول دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة من خلال دراسات سابقة لبعض المنظمات.

خ_ منهج الدراسة المتبع:

لإنجاز البحث والإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والتساؤلات الفرعية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي فيما يخص الجزء النظري لكونه المنهج المناسب لدراسات الظواهر السلوكية والإجتماعية، مستعينين بمجموعة من المصادر المتنوعة، وتتمثل هذه المصادر في الكتب المرجعية في الموضوع، مذكرات ومواقع أنثرنيت، بينما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي نظرا للظروف التي واجهتنا خلال دراستنا للموضوع، فقد تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي احتوت في طياتها هذا الموضوع، وقمنا بتحليل النقاط التي توصلت إليها لنخرج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تخص دراستنا.

ذ_ الدراسات السابقة:

لم تكن هنالك دراسات سابقة تناولت موضوع العملية العادلة وهذا ما دفعنا للبحث المعمق والتحليل الدقيق لبعض الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية لما تحتويه في مضمونها على العملية العادلة، من خلال مفهومها، فهي تعني التعريف الإداري للعدالة العملية، وبالتالي نحن نسلط الضوء فقط على النتائج التي تخص العدالة العملية في هاته الدراسات.

على عكس موضوع الرضا الوظيفي أين تعددت الدراسات والأبحاث حوله، ولهذا ارتأينا انقاء دراسات سابقة تخص العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و العلاقة بينهما، وذلك لأن العدالة العملية هي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وقد اعتمدنا على خمس دراسات سابقة ذكرها فيما يلي:

➤ الدراسة الأولى: مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر للطالبة "تاولي وسيلة" بعنوان: "العدالة التنظيمية

وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بني صاف SCIBS، علم النفس، المركز

الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، سنة (2018_2019).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهذا من خلال دراسة ميدانية أجرتها في مصنع الإسمنت بني صاف، ومن ذلك يبرز التساؤل الرئيسي لهذه الإشكالية وهو:

هل هنالك علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين بمصنع الإسمنت ببني صاف؟

➤ **الدراسة الثانية:** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر للطالبة "طوبال بثينة" بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بأم البواقي، سنة(2018/2017).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، لدى عمال CASNOS وكذا الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وكان تساؤلها الرئيسي هو: هل توجد علاقة بين العلاقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء؟

➤ **الدراسة الثالثة:** مذكرة لنيل شهادة الماستر من إعداد الطالبة "قصة راضية" بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة(2018/2017).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة.

➤ **الدراسة الرابعة:** من إعداد الدكتور "ياسر عبد الوهاب" تحت عنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات والإنسانية1، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017.

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، واتخذت الجهاز المصرفي كميدان للدراسة.

➤ **الدراسة الخامسة:** رسالة ماجستير من إعداد الطالب "محمد ناصر راشد أبو سمعان"، بعنوان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة، كلية التجارة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية_غزة، سنة2015م.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، من أجل دراسة واقع الموارد البشرية وسلوكها التنظيمي في جهاز الشرطة.

هـ_خطة وهيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة.

الفصل الأول تناول الإطار النظري للعملية العادلة، تتدرج تحته ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول كمدخل عام يبين ماهية العملية العادلة، فقد تطرقنا إلى النشأة والمفهوم والأهمية، أما المبحث الثاني فقد تناول مبادئ العملية العادلة عناصرها، خصائصها وقيادة العملية العادلة في حين يركز المبحث الثالث على بعض النظريات المفسرة للعملية العادلة.

الفصل الثاني عالج موضوع الرضا الوظيفي، وقسم إلى ثلاث مباحث، يتناول كل مبحث على التوالي الإطار النظري للرضا الوظيفي، من خلال التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي، وإبراز الأهمية والخصائص بالإضافة إلى أسباب الاهتمام به، ثم التطرق في المبحث الثاني إلى مختلف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، والعناصر المكونة له، لنختم هذا المبحث بالتطرق إلى مختلف أنواع الرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد تناول آليات الرضا الوظيفي مبرزاً في ذلك البرامج الداعمة للرضا الوظيفي، قياس الرضا الوظيفي وصولاً إلى مختلف المؤشرات والنتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثالث فيتناول دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي، فقد تطرقنا من خلاله إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وكذا تحليل الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، لنختم هاته الدراسة بخاتمة تشمل كل ما تم التطرق إليه في جميع الفصول والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

ر_صعوبات الدراسة:

1. موضوع العملية العادلة موضوع حديث لم يتم التطرق لدراسته من قبل.
2. ندرة المراجع المتعلقة بموضوع العملية العادلة والشح في المعلومات عبر الأنترنت.
3. قلة المراجع المتعلقة بالرضا الوظيفي.
4. الظرف الصحي الذي واجهته البلاد والعالم ككل بسبب فيروس كورونا، الذي حتم رفع حالة الطوارئ والحجر الكلي في البلاد، هذا الأمر صعب علينا جمع المعلومات والتواصل مع الأساتذة، وكذا لم

مقدمة

نتمكن من إعداد الدراسة الميدانية مع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، بالرغم من بناءنا لاستبيان حول الموضوع وتوزيعه على جميع الأساتذة من خلال البريد الإلكتروني ولكن دون جدوى، فنحن لم نتلقى أي رد على هذا الاستبيان من طرفهم للأسف، مما اضطرنا للجوء إلى بعض المؤسسات في الولاية ولكن معظم عمالها في عطلة وبعض المؤسسات لم تستقبلنا خوفا من الوباء، الأمر الذي دفعنا لاتباع المنهج التحليلي بالاعتماد على دراسات سابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للعملية العادلة

تمهيد الفصل الأول:

تعتبر العملية العادلة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، حيث تكتسي أهمية بالغة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً، لذا جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للعملية العادلة من خلال ثلاث مباحث؛ تناول المبحث الأول ماهية العملية العادلة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض مبادئ العملية العادلة، كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى النظريات المفسرة للعملية العادلة.

المبحث الأول : ماهية العملية العادلة

العملية العادلة مفهوم حديث متعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمة وكيفية التعامل معهم وجعلهم يشعرون بانتمائهم إليها بهدف النهوض بالمنظمة إلى أعلى المراتب، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث سعياً منا إلى توضيح مفهومه ومعناه وأهميته في المنظمة.

المطلب الأول: نشأة العملية العادلة

أصل نظرية العملية العادلة يرجع إلى جهود اثنين من علماء الاجتماع، وهما جون دبليو ثيوت ولورنس وولكر في منتصف السبعينات، عندما جمعوا ما بين إهتمامهم بالعدالة في علم النفس والدراسات العملية، فابتكروا مصطلح إجراءات العدالة وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات عن العدالة في البيئة التنظيمية، ومن هذا المنطلق أثرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات، مما دفع إلى زيادة الإهتمام بنمط العدالة الأكثر توجهاً نحو العملية العادلة، أي نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار، بعبارة أخرى بدأ الباحثون في الإهتمام بالسؤال عن كيفية صنع القرار بدلاً من ماهية ذلك القرار، ويعود الفضل في إثارة قضية العدالة الإجرائية لكل من ثيوت ووالكر اللذان أجريا مجموعة من الدراسات عن استجابات الأفراد نحو إجراءات حل النزاع أدت إلى تطوير نظريتهم المعروفة بنموذج عملية العدالة الإجرائية¹.

في القديم كانت المنظمات لا تلجأ إلى تأسيس عملية عادلة إلا بعد تدمير الموظفين وانتفاضتهم، ولكن هذا الحل يعتبر متأخراً نوعاً ما، وهذا ما يعتبره الأفراد انتهاكاً للعملية العادلة الأمر الذي دفعهم إلى الاحتجاج المنظم، وقد امتدت مطالبهم في كثير من الأحيان إلى ما يسمى بالنظريات العادلة الجزائية، حيث لم يكن مرادهم تأسيس العدالة بل استعادتها فقط².

إن انعدام الثقة بالإدارة لدى الموظفين يدفعهم إلى الإضرابات ورفض الأوامر وعدم تنفيذ المهام وهذا ما يسبب تشنج إداري، الأمر الذي يدفع بهم إلى المطالبة بالعدالة من طرف المديرين محاولين إلغاء القرارات التي فرضت عليهم بطريقة جائرة وغير عادلة، حتى ولو كانت تلك القرارات تعود بالفائدة على المنظمة أو حتى مفيدة للعمال أنفسهم فالعملية العادلة ذات أهمية كبيرة لدى المنظمة وللافراد سواء المديرين أو الموظفين.

¹ - م/محمد الباز، المحيط الأزرق، دار فصل للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2019، ص112.

² - Renée A. Marburger، Daniel Golmen، Jon R. Katzenbach، W.Chan Kim، Harvard Business Review، نقله إلى العربية

خليل يوسف سميرين، عن إدارة الناس، ط1، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2016م، ص197.

من هذا المنطلق على المديرين أن لا ينظروا إلى العملية العادلة على أنها مصدرا للإزعاج أو تضيقا لحرية الإدارة، فأى إنتهاك للعملية العادلة من شأنه أن يلحق أضرارا خطيرة بأداء الشركات، ويمكن أن تكون النتائج وخيمة وباهظة الثمن¹.

المطلب الثاني : مفهوم العملية العادلة

الفرع الأول : مفهوم العدالة

العدالة مفهوم قديم للغاية فقد تجلى في الفكر المصري القديم، وقد تجلى أيضا في الفلسفة الصينية القديمة والفلسفة اليونانية القديمة، ومفهوم العدالة لغويا هو من المفاهيم التي تحمل دلالات متعددة في اللغة العربية من بينها العدل، الإنصاف، النصفة، القسط، القسطاس، الوسط، والقوام، وهي مفاهيم تشير إلى معنى العدالة في دلالات متعددة، حيث يمكن أن يأتي مصطلح العدالة بمعنى الإنصاف في الحكم وعدم الظلم والجور فيه، فيقال عدل عليه في القضية فهو عادل، والعدل هو واضع كل شيء موضعه، وورد أيضا، أن العدل هي قيمة مقابلة للظلم ويتمثل المعنى الثاني للعدل في المساواة والإستقامة والإتزان².

أما المفهوم العام للعدالة فهي تصور إنساني، يركز على تحقيق التوازن بين جميع أفراد المجتمع من حيث الحقوق، ويحكم هذا التصور أنظمة وقوانين يتعاون في وضعها أكثر من شخص بطريقة حرة دون أي تحكم أو تدخل، وهذا حتى تضمن العدالة تحقيق المساواة بين جميع الأشخاص داخل المجتمع³.

والعدالة تعني إعطاء كل شخص ما يستحقه، أو إعطاء كل فرد حقه، وترتبط العدالة ارتباطا وثيقا بالمساواة، كما تستعمل العدالة للدلالة على معيار الحق، وتعد أهم سمة من سمات العدالة الحياد والصدق وخلوها من المصلحة الشخصية أو من التحامل والمحاباة لأي شخص كان⁴.

فالعدالة بهذا المفهوم ضرورية ولا مناص منها، ليس لأنها حسنة وإيجابية بل لأن الناس لا يطبقون رؤية الجور، لذلك يتفقون على أن لا يظلم بعضهم بعضا، وهكذا يضع البشر القوانين ويسمون بالالتزام بمحتوى القوانين عدلا⁵.

¹ _ harvard busines review ,daniel galmen,jon R .Katzenbach,W .chan Kim,Rennée A.manborgue ، عن إدارة الناس،مرجع سبق ذكره،ص197 .

² -عبد الرحمان الحديدي،قراءة في مفهوم العدالة الإجتماعية:تأصيل نظري،المركز الديمقراطي العربي،موجود على الرابط <http://democraticac.de>

تم الإطلاع عليه بتاريخ 01 أفريل 2020 على الساعة 10:00

³ -إسراء رابحي،مفهوم العدالة، موجود على الرابط <http://mawdoo3.com> تم الإطلاع بتاريخ 19 مارس 2020 على الساعة 18:00.

⁴ -كتابة محمد الجمال،موجود على الرابط <http://mawdoo3.com> تم الإطلاع بتاريخ 14 أفريل 2020 على الساعة 15:00.

⁵ -أحمد واعظي،نظريات العدالة:دراسة ونقد،ط1،مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي،بيروت،2017م،ص72.

لذلك فإن التفوق في بناء الحضارة أو التفوق في عالم الأعمال يفترض بناء الطاقة التجميعية الكلية على مستوى المجتمع والمنظمات العاملة فيه، وذلك بالتأكيد على بناء منظومة القيم التي تتوافق مع هذه الطاقة سواء كانت قيمة فردية أو جماعية، سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية¹.

الفرع الثاني : تعريف العملية العادلة

العملية العادلة هو التعبير الإداري عن نظرية العدالة العمليانية، هذه الأخيرة يدور معناها حول درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم، والسماح لهم بمناقشتها وإخضاعهم إلى إعتبرات موضوعية في الترقية والترفيه والإهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم².

إن العملية العادلة تضمن التنفيذ ضمن الإستراتيجية، إذ تعمل على إقناع الأفراد مسبقاً مما يجعل من مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية مساهمة طوعية. والهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والإلتزام من قبل جميع العاملين(المدراء والموظفين)، وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الإستراتيجية متبوعاً بالإخلاص والإلتزام، وحينما يفهم كل من المدير والموظف أو العامل ماذا تفعل المنظمة، ولما يشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة، سيكون أكثر إلتزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها³.

والعملية العادلة هي إدراك الموظف لعدالة العمليات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة⁴.

إذا فالعملية العادلة هي فكرة بسيطة لكنها قوية، فلماذا يمارسها عدد قليل من المنظمات؟ يعتقد معظم المديرين أنهم عادلون، والمديرون ليسوا إستثناء، ولكن إذا طلبت إليهم شرح ما يعنيه أن يكون المدير عادلاً، فسيصف معظمهم كيف أنهم يمنحون الأفراد العاملين المكافآت، أو يعطونهم السلطة التي يستحقونها، أو الموارد التي يحتاجون إليها، وبعبارة أخرى، فإنهم سيخلطون بين عملية عادلة ونتائج عادلة، وقد يحدد عدد قليل من المديرين الذين يركزون على عملية واحدة فقط من مبادئ العملية العادلة الثلاثة(التي أكثرها

¹ -عبد المعطي محمد عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (theory 1)، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م، ص363.

² -عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد1، 2013، ص35.

³ -زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة:مدخل معاصر، دار المنهل للنشر، عمان، 2012، ص120.

⁴ -سلامة عبد الله خلف الطامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة QIZ في الأردن، جامعة السودان والعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية-مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، 2015، ص17، موجود على الرابط <http://www.journals.sustech.edu> تم الإطلاع عليه يوم 08 مارس 2020 على الساعة 10:00 .

فهما على نطاق واسع هي المشاركة). ولكن يوجد سيبان جوهريان يكمنان وراء عدم الفهم البسيط هذا، ويفسران لماذا تكون العملية العادلة نادرة جداً¹:

أولهما: يكمن في السلطة حيث يستمر بعض المديرين في الاعتقاد أن المعرفة هي القوة، وأنهم يحتفظون بالسلطة والقوة فقط عن طريق الاحتفاظ بما يعرفونه لأنفسهم، وتكمن إستراتيجيتهم الضمنية في الحفاظ على طريقتهم الإدارية الخاصة بحرية التصرف، بترك قوانين قواعد النجاح والفشل غامضة، ويحتفظ المديرون الآخرون بالسيطرة على الموظفين عن طريق إبقائهم تحت السيطرة والمراقبة، مستعاضين عن التواصل المباشر بالمذكرات والنماذج، ومن ثم، تجنب تحدي أفكارهم أو سلطتهم، حيث تظهر مثل هذه الأساليب أنماط السلوك المتأصلة بعمق، وناذرا ما يعي المديرون كيفية ممارسة السلطة، فتمثل العملية العادلة بالنسبة إليهم مصدر تهديد.

وثانيهما: يكمن في اللاوعي إلى حد كبير، لأنه يتأصل في افتراض إقتصادي لدرجة أن معظم الأفراد قد أخذ في الحساب القيمة الظاهرية، وهي الاعتقاد أن الناس يركزون على مصالحهم الخاصة، ولكن، وكما رأينا، توجد أدلة وافرة تبين أنه عندما ينظر إلى العملية على أنها عادلة، يقبل معظم الأفراد النتائج التي ليست كليا لمصلحتهم، ويدرك الفرد أن التنازلات والتضحيات ضرورية للوظيفة، فهم يقدمون تضحيات شخصية قصيرة الأجل من أجل تحسن المصالح الطويلة الأجل للمنظمة، وعلى الرغم من أن القبول مشروط، لكنه يتوقف على العملية العادلة التي قد تصل إلى ما بعد النفس البشرية التي لم تستكشف على نحو كامل في الممارسات الإدارية التقليدية.

فالعلاقة العادلة ببساطة هي عملية مبنية على الثقة والصدق في المعاملة من خلال التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، فهي تسمح للأفراد في إبداء آرائهم في فكرة ما وإختيار الأفضل منها، ما يجعلهم يشعرون بالإنتماء إلى المنظمة، وهذا ما يدفع بهم لتقديم مجهودات أكبر وتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولو كان ذلك على حسابهم الشخصي .

فالفرد بصفة عامة يطمح دائما إلى أن يكون رأيه مسموعا في المنظمة، فالعملية العادلة لا تمنحهم مشاركة أفضل فحسب، بل تشجعهم أيضا إلى الإبداع والإبتكار من خلال الإستماع المستمر للأفكار المقدمة من طرف العاملين على جميع مستويات المنظمة .

¹ -chan Kim,Rennée A.manborgue,W .Katzenbach,daniel galmen,jon R .Katzenbach, harvard busines review ,عن إدارة الناس،مرجع

سبق ذكره،صص 204 205 .

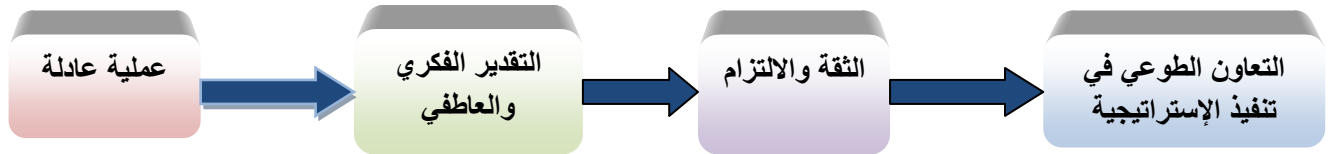
المطلب الثالث: أهمية العملية العادلة في المنظمة

إن العملية العادلة تعد أداة إدارية فعالة، يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج production_based إلى مفهوم التركيز على المعرفة knowledge_based، والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالإبتكار وتوليد الأفكار، هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى¹، إذ أن الأفراد في المنظمة يبحثون عن التقدير العاطفي لقيمتهم ليس كقوة عاملة أو كمورد بشري أو فرد، بل ككائن بشري يعامل باحترام كامل، وتقدر كرامته وأهميته الشخصية بغض النظر عن مستواه الوظيفي، إذ يبحث الأفراد من الناحية الفكرية عن التقدير، وأن أفكارهم ينظر فيها، وأن الآخرين يؤمنون بشكل كاف بذكائهم فيظهرون ما يكفي من الاهتمام، ويشرحون ما تفكر به الإدارة.

ويرتبط توظيف العملية العادلة في وضع الإستراتيجية بالتقدير الفكري والعاطفي فعندما يشعر الأفراد بأنهم مميزون يشعرون بارتباط أكبر بإستراتيجية المنظمة ويكرسون أنفسهم لها².

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(1_1): أهمية العملية العادلة في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع:

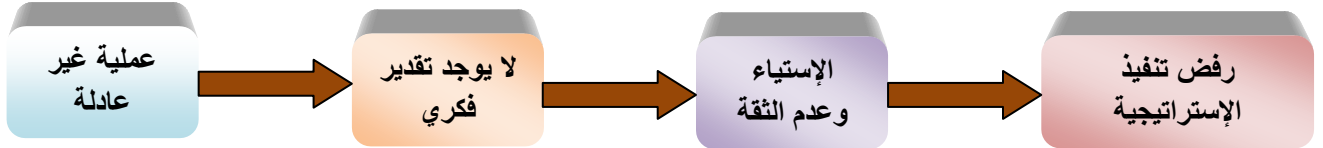
<http://www.slideshare.net/mobile/hungvietsc/intro-bos-and-process-may-2018>

¹-جاري ديسلر، ترجمة د.محمد سيد أحمد عبد المتعال،مراجعة د.عبد المحسن جودة،إدارة الموارد البشرية،دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2003،ص362

²- زينب مكي محمود البناء وعلاء فرحان طالب،إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر،دارالمنهل للنشر،2012،ص

أما إذا لم يعامل الأفراد بما يظهر تقديرا لمعرفتهم فإنهم يمتنعون عن المشاركة بأفكارهم وخبراتهم، ويحتفظون لأنفسهم بأفضل أفكارهم المبدعة، مما يمنع الرؤى الجديدة من رؤية النور حيث يشعر الأفراد بالغضب عندما لا يشعرون بتقدير لقيمتهم العاطفية ولا يوظفون كل طاقاتهم في أفعالهم، بل سيجبرون أنفسهم وبيذلون جهدا في اتجاه مضاد، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل (1-2): العملية غير العادلة في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع:

<http://www.slideshare.net/mobile/hungvietsc/intro-bos-and-process-may-2018>

إن الالتزام والثقة والتعاون الطوعي ليست مجرد مواقف أو أنماط سلوكية بل أنها تتمثل برأسمال غير ملموس، فعندما تسود الثقة بين الأفراد يؤمن بعضهم بنوايا بعض وبأفعالهم، وعندما يسود الالتزام يتخطون المصلحة الشخصية إلى مصلحة المنظمة. ولذلك فالتعاون الطوعي ليس مجرد تنفيذ آلي بحيث يقوم الأفراد بتنفيذ ما عليهم فحسب، بل يتضمن الذهاب إلى ما هو أبعد من نداء الواجب، إذ يقدم الأفراد طاقاتهم وروح المبادرة بتقديم أفضل إمكاناتهم ويزيحون مصالحهم الشخصية جانبا بهدف تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة¹.

قد تبدو العملية العادلة في عالم الاقتصاد والأعمال قضية هينة، ولكن فهم قيمتها أمر بالغ الأهمية للمديرين الذين يحاولون تكييف شركاتهم لمطالب الاقتصاد المعرفي، وخلافا للعوامل التقليدية في إنتاج الأرض، والعمل، ورأس المال، تعد المعرفة موردا مصدره العقل البشري .

حيث أن اكتساب المعارف وتبادلها تعد أنشطة غير ملموسة، ولا يمكن أن نكون رقباء عليها، ولا يمكننا أيضا إجبار الناس على نشرها، فهي تحدث فقط عندما يتعاون الناس طوعا، على نحو ما أكد فريدريك هايك رجل الإقتصاد الحائز على جائزة نوبل، قائلا: «يملك كل فرد من الناحية العملية...معلومات فريدة من نوعها» يمكن استخدامها فقط عند توافر تعاونه النشط، وقد تتحول عملية الحصول على هذا التعاون لتصبح إحدى القضايا الإدارية الرئيسية طوال العقود القليلة القادمة².

إن فالعملية العادلة أمر ضروري جدا في القيادة والإدارة، في حين أن القيادة تدور حول التكيف مع التغيير، فإن الإدارة تدور حول التعامل مع التعقيد، فخلال تنفيذ عملية التغيير يتم التركيز على كيفية التعامل مع

¹ زينب مكي محمود البناء وعلاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص122.
² harvard busines review ,daniel galmen,jon R .Katzenbach,W .chan Kim,Rennée A.manborgu_، عن إدارة الناس، مرجع سبق ذكره، ص195

الآخرين وقيادتهم وتوجيههم ومراقبتهم، حتى لو لم يلاقي هذا التغيير الترحيب من طرف الأفراد، أي تتم عملية التغيير دون موافقتهم أو من خلال إجبارهم على ذلك .

فإذا تم إجراء تغييرات كبيرة في إحدى المنظمات، فإن الجزء المهم من العملية هو كيفية تنفيذ هذه التغييرات، والعملية العادلة هي الطريقة المناسبة التي لا بد من التعامل بها مع مختلف التغييرات سواء كانت بسيطة أو معقدة بحيث تسمح للأفراد المشاركة وإبداء آرائهم، وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار خاص بالمنظمة.

المبحث الثاني: العملية العادلة: (مبادئ - عناصر - خصائص - قيادة)

من أجل النجاح في تطبيق العملية العادلة لا بد من التركيز على مبادئها، فإهمال أي مبدأ قد يؤدي إلى عملية غير عادلة، لهذا لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد في تحقيق عملية عادلة بمختلف أبعادها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: مبادئ العملية العادلة

هناك ثلاث مبادئ أساسية للعملية العادلة حددها كيم ورنيه¹ تمثلت في الربط (Engagement)، التفسير (Explanation) ووضوح التوقعات (Clarity Of Expectation).

أولاً: الربط (Engagement)

نعني بالربط إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر فيهم، ما يعني أن الإدارة تقوم باحترام الأفراد العاملين لديها وكذا تقدير أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يساعد على اختيار القرارات الإستراتيجية الأفضل إدارياً، وهذا ما يدفع العاملين إلى تقبل تلك القرارات والالتزام الأفضل بها والعمل على تنفيذها بالشكل المناسب، لأنه وكما نعلم أن الفرد هو المسؤول عن تنفيذ الأعمال في مختلف المستويات الإدارية، حيث يزود النظام المدراء بالمعلومات عن الموظفين وطريقة أدائهم بشكل دوري ومستمر من خلال تحديد الفرد للأهداف، وبذلك يساعد المدراء على اتخاذ القرارات المناسبة وبشكل صحيح .

ثانياً: التفسير (Explanation)

لا بد أن يفهم كل من له علاقة بالقرارات الاستراتيجية وكل المتأثرين بها سبب اتخاذها، وذلك من خلال توضيح الفكرة التي من وراءها تم اتخاذ تلك القرارات وشرحها وتحديد الغاية منها، الشيء الذي يجعل الأفراد أكثر ثقة بأنفسهم وبالإدارة التي اهتمت بآرائهم وأخذتها بعين الاعتبار، وأن القرارات التي اتخذت ليست إلا

¹-زينب مكي محمود البناء وعلاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 122.

لخدمة المصلحة العامة للمنظمة، حيث يعمل التفسير على زيادة ثقة الموظفين بنوايا المديرين حتى لو رفضت أفكارهم الشخصية كما أنه يعد بمثابة تغذية عكسية مفيدة تعزز عملية التعلم .

ثالثا: وضوح التوقعات (Clarity Of Expectation)

يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الإستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح وصريح ومفصل، إذ يجب أن يكون الموظفون على علم مسبق بمختلف المعايير، وكذا مختلف العواقب التي قد تكون سببا في الفشل.

إن هذه المبادئ الثلاث تعمل بشكل تجمعي في الحكم على العملية العادلة وهذا مهم لأن الفشل في أي مبدأ من المبادئ المذكورة لا يؤدي إلى حكم صحيح للعملية العادلة.

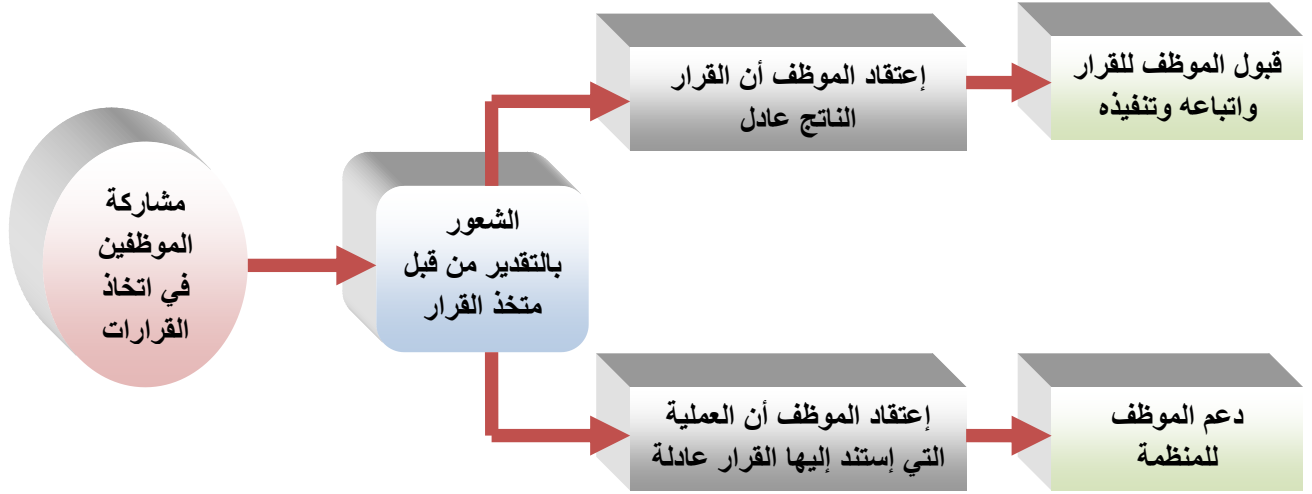
وقد تبين لنا من خلال ما تطرقنا إليه حول العملية العادلة أنه هناك مبدأ رابع وهو الحافز، فكما نعلم أن الثقة التي تسود بين الأفراد تولد لديهم التزام اتجاه المنظمة ما يجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية، ويساهمون بشكل طوعي في نجاحها، فالثقة والالتزام والتعاون الطوعي يعطي للمنظمات السرعة والجودة في تنفيذ التحولات الإستراتيجية وبتكلفة أقل، لذا فهي تعمل دائما على البحث عن كيفية الوصول إلى تلك الثقة والالتزام والتعاون الطوعي.

تنفيذ الإستراتيجية يستند إلى حد كبير إلى عرض محفز للأشخاص، لهذا فإن تحفيز الأشخاص يتطلب أكثر من مجرد تجاوز العقبات المؤسسية واكتساب ثقة الأشخاص بواسطة عملية عادلة، إنه كذلك يركز على حوافز منظمة وعادلة.

بطبيعة الحال الحوافز التقليدية مثل الترقيات والمكافآت مساعدة ولكنها غير محفزة لإلهام السلوك البشري، الذي قد يدفع بالفرد العامل لأن يتجاوز المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة للمنظمة، وذلك من خلال إطلاق الإبداع ومشاركة المعارف والتعاون الطوعي للأفراد من خلال مقارنة مناسبة للموظفين والشركاء، ففسح المجال لمشاركة الأفراد بأفكارهم وأخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات، وكدى المعاملة العادلة بينهم وإشراكهم في كل كبيرة وصغيرة، يخلق قيمة لدى الفرد وبحس بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأنه فرد منها وليس كعامل يؤدي عمله ويتقاضى أجره وانتهى، كل هذا يخلق في نفس الفرد قيمة وإعتراف ما يدفعه لتحسين أدائه وتقديم أفضل ما عنده، وكل ذلك يصب في مصلحة المنظمة أولا وأخيرا.

وهذا ما يفسره الشكل الموالي :

الشكل (1-3): أثر العملية العادلة على الموظف في المنظمة



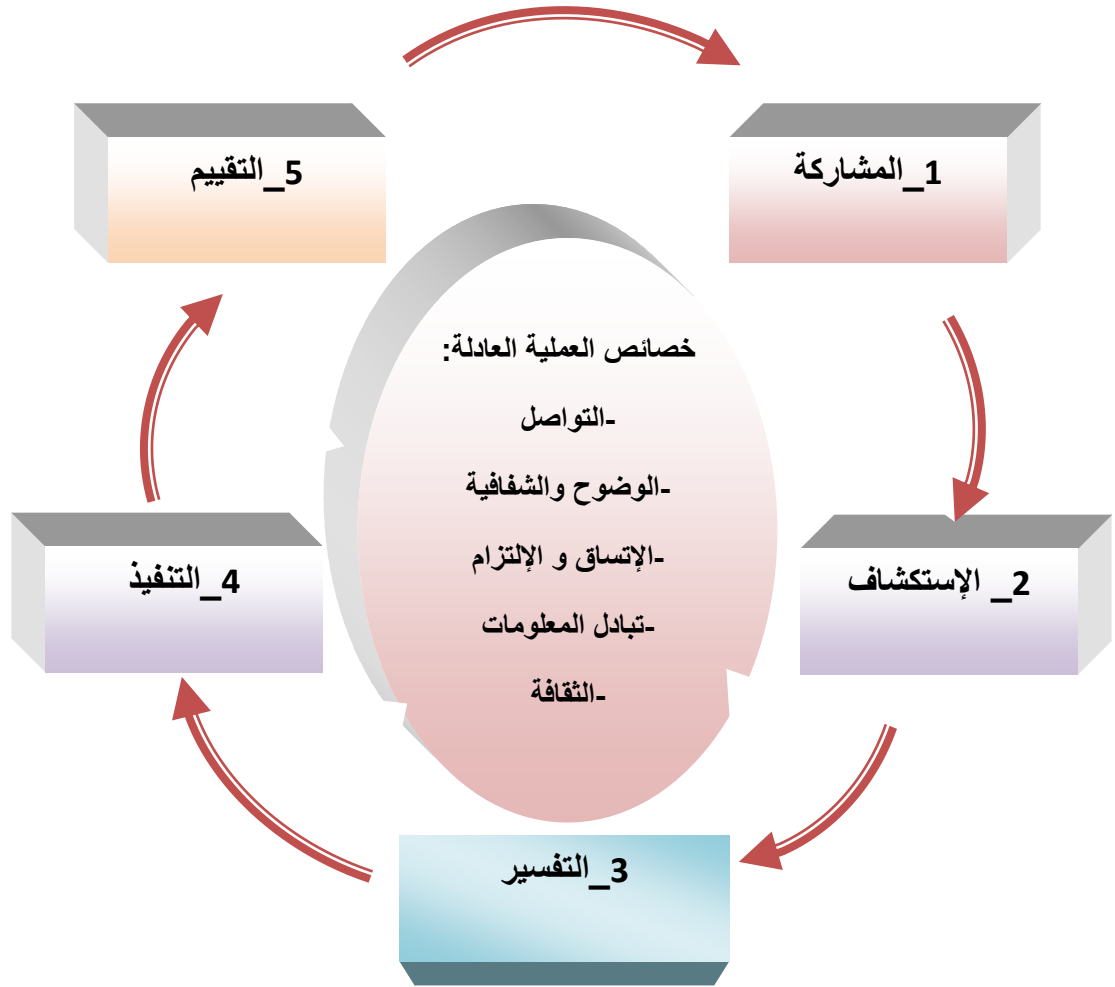
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الموقع: http://slideplayer.com/organizational_justice,ethics,and_corporate_social_responsibility

فمن خلال العملية العادلة التي تنظم عملية صياغة الإستراتيجية حول مبادئها، ستجعل الأفراد يميلون إلى أن يكونوا ملتزمين بتقييم العمل، فهي تجعلهم يدركون أن التنازلات والتضحيات ضرورية في بناء منظمة قوية .

المطلب الثاني: عناصر العملية العادلة وخصائصها

تتكون العملية العادلة من مجموعة عناصر تساعد في تنفيذها وتسهل على المنظمات وضع خططها وكيفية تنفيذها وفق مجموعة من الخطوات، فلنجاح المنظمة في تطبيق العملية العادلة لابد لها من التقيد بمختلف عناصرها وأن تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها، وكل هذا في سبيل كسب ثقة الأفراد والتزامهم ودفعهم إلى التعاون والعمل بكل الجهود المبذولة في سبيل النهوض بالمنظمة ونموها وتطورها، وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي :

الشكل (1-4): عناصر وخصائص العملية العادلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع:

<http://www.researchgate.net/figure/the-five-elements-of-fair-process-in-the-patient-provider-interaction-fig1>

وسنتطرق إلى شرح العناصر والخصائص كل على حدى فيما يأتي :

الفرع الأول: عناصر العملية العادلة

لعملية العادلة خمس عناصر وهي بالترتيب كالاتي: المشاركة، الإستكشاف، التفسير، التنفيذ والتقييم¹.

¹ - <http://www.researchgate.net/figure/the-five-elements-of-fair-process-in-the-patient-provider-interaction-fig1> تم التطلع عليه يوم 05 أفريل 2020 على الساعة 20:00

أولاً: المشاركة

يتم إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالعملية، من خلال انخراطهم في تأطير مختلف العمليات والقضايا التي يعالجونها، وأيضا السماح لهم بتقديم أفكارهم ومشاركة آرائهم، بما في ذلك الاستئناف في العمل ووضع في الحسبان إمكانية التغيير.

ثانياً: الاستكشاف

القيام بجمع مختلف الأفكار والخيارات، ثم فحصها بشكل دقيق أين يتم تحديد النتائج المتوقعة منها، وهذا ما يتطلب عملية منهجية لاستكشاف الخيارات، والعمل على إلغاء غير الواعدة منها.

ثالثاً: التفسير

بعد القيام بتحديد الخيارات، يتم اتخاذ القرار المناسب وبشكل واضح، أين يتضمن شرح كامل لمختلف القرارات والمبررات التي أدت إلى اتخاذ هكذا قرار، مع توضيح مختلف التوقعات لما يمكن حدوثه لاحقاً.

رابعاً: التنفيذ

توزع الأدوار على الأفراد المعنيين بالتنفيذ، أين يتم تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ، هذا الأخير لا بد أن يكون بشكل منسق بين مختلف المستويات والأفراد ذوي الصلة ودمجهم في عملية التطبيق.

خامساً: التقييم

إن عملية التقييم ضرورية في العملية العادلة، التي من خلالها يتم تقويم ما تم تنفيذه وتدوين مختلف الملاحظات، التي من خلالها يمكن تحديد التناقضات والأخطاء التي يمكن الوقوع فيها، وبالتالي تعمل على تحسينها وتعديلها من خلال اتخاذ قرارات معدلة وصائبة، وكذا التعلم من الأخطاء واعتمادها حتى لا يتكرر الوقوع فيها مجدداً وتقاديها مستقبلاً.

الفرع الثاني: خصائص العملية العادلة

تتميز العملية العادلة بخمسة خصائص وهي كالتالي :

أولاً: التواصل (Engaging And Framing)

التواصل عبارة عن التفاهم ما بين الطرفين المعنيين كنظامين أو كيانين أو فردين، ويكون أحد الطرفين مرسلًا في وقت معين، والطرف الآخر مستقبلًا في وقت آخر، ويحدث تفاعل إيجابي فيما بينهم، ويكون ذلك من خلال استعمال الحواس من قبل كل منهما على حد سواء¹.

ولهذا لا بد من استخدام مهارات التواصل الفعال لضمان أن يكون التواصل ناجحًا، والتي تتمثل في مجموعة من الإستراتيجيات والطرق الخاصة التي يتم إتباعها أثناء عملية التواصل مع الأطراف الأخرى لضمان أن تؤدي عملية التواصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك من خلال إختيار الوقت والمكان المناسب، والتحضير الجيد قبل التواصل مع إبعاد مصادر التشويش، بالإضافة إلى استخدام لغة الجسد من خلال الإيماءات وتعبيرات الوجه وحركات اليدين مع النظر في أعين المتحدث إليهم، فكل ذلك يشعر الطرف الآخر بأهميته، ويساهم في أن يكون التواصل فعالاً².

ولهذا وحتى تنجح العملية العادلة لا بد من التواصل المستمر والفعال بين الأفراد العاملين والرؤساء، الشيء الذي يسهل عملية المتابعة والرقابة والتقييم، فهو يعزز آليات التعاون والتشارك وتنفيذ المهام بالشكل المطلوب في المنظمة.

ثانياً: الوضوح والشفافية (Exploring And Eliminating Options)

ونقصد بها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية، وخضوع مختلف الممارسات للرقابة للحد من الأخطاء والهفوات التي يمكن الوقوع فيها، فهي تعتبر قناة تواصل بين الإدارة والعاملين، كما أنها تعزز من ولاء هذا الأخير وتشدد همهم حين يعرفون أن المنظمة التي يعملون بها تعتبرهم جزءاً منها³.

فالشفافية مرتبطة بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في المعاملات وتطبيقات الأعمال والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها.

¹-شيرين طقطقة، مفهوم التواصل، موجودة على الرابط : مفهوم التواصل/ http://mawdoo3.com تم الإطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2020 على

الساعة 21:00

²-موجود على الرابط: مهارات-التواصل-الفعال/ http://stor.com تم الإطلاع عليه بتاريخ 04 أبريل 2020 على الساعة 09:15

³-جميل عودة ابراهيم، مفهوم الشفافية الإدارية كحق للمواطنة موجود على الرابط: http://amp-annabaa-org.cdn.amprproject.org تم

الإطلاع عليه بتاريخ 05 أبريل 2020 على الساعة 10:00

ويفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات الخدمة العامة والنزاهة في العمل، والإبتعاد عن إساءة استخدام السلطة وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية بين الفئات¹، فالعملية العادلة هدفها الأساسي خلق الثقة بين أفراد المنظمة .

ثالثا: الإتساق والإلتزام (Deciding, Explaining And Expectation Setting)

يعتبر الإلتزام والإتساق أحد المبادئ الستة التي أنشأها سيالديني عام 1984 في كتابه "التأثير: علم نفس الإقناع"، ويقصد به الطريقة التي يريد أن تتوافق معتقداتهم وسلوكياتهم مع قيمهم وصورهم الذاتية، ويوجد عاملان أساسيان وراء هذا المبدأ، أولا: نميل إلى رؤية الاتساق على أنه سمة اجتماعية جذابة ومؤشر على كون الشخص عقلانيا وجديرا بالثقة، ثانيا: مبدأ الإلتزام والاتساق هو اختصار عقلي نستخدمه لتبسيط عملية صنع القرار لدينا إذ نواجه العديد من القرارات التي يجب أن نحسمها يوميا، فنخفض عددها عن طريق استخدام القرارات السابقة كمرجع للخيارات اللاحقة المشابهة، فنتيجة هذا التحيز المعرفي هو أننا نتصرف بطرق تتسق مع أفعالنا وأفكارنا السابقة، وهو ما يمكننا من الثبات عند الإلتزام بشيء ما أو مع شخص ما، كما نحاول أن نتصرف بأسلوب يتوافق مع الصورة التي قدمناها للآخرين، ومع الصورة العامة التي تكونت في أذهان الآخرين عنا².

فالاتساق والإلتزام كخاصية للعملية العادلة تعني إجبار الفرد على الإلتزام بالقرارات المتخذة وذلك وفق ما يخدم أفكار المنظمة السابقة من أجل تحقيق أهدافها في الأخير.

رابعا: التبادل (Changeability «With Evidence»)

ترتكز علاقة التبادل على ثقة الأفراد أن الطرف الآخر في عملية التبادل سوف يتحمل إلتزاماته بصورة عادلة وعلى المدى الطويل، فالثقة تجعل من الفرد توقع أن الطرف الآخر سوف يتصرف بصورة مرغوبة تهدف إلى النفع العام والإعتماد عليه³.

فالتبادل يحث على المعاملة العادلة التي تشجع على خلق مشاعر الثقة بين العاملين وإزالة مخاوفهم، وبالتالي تشجعهم على تنفيذ القرارات بكل حذافيرها دون مناقشة أو اعتراض.

¹-أ.د.مدحت محمد محمود أبوالنصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015م، ص114

²-المفاهيم الإدارية موجودة على الرابط: شرح معنى "مبدأ الإلتزام و الإتساق/المفاهيم الإدارية- http://hbarabic.com تم الإطلاع عليها بتاريخ 23أفريل 2020 على الساعة 17:25

³-ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل للنشر، 2012م، ص163

خامسا: الثقافة (Culture-Authenticity))

الثقافة الإدارية هي قدر مناسب من المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والمفاهيم والقيم والسلوكيات الإدارية التي يجب أن يمتلكها الفرد؛ حتى يتمكن من أن يدير حياته سواء كانت الشخصية أو الدراسية أو الحياتية، بما يمكنه من استغلال الموارد المتاحة له بكفاءة وفعالية، ويمكنه من تحقيق أهدافه والمشاركة في تحقيق أهداف مجتمعه وأمته¹.

فالثقافة خاصية أساسية لا بد منها في العملية العادلة، التي من خلالها تجعل الفرد يستطيع مسايرة مختلف التغييرات وتنفيذ القرارات المتخذة مهما كانت معقدة، وكذلك المساعدة في إيجاد حلول سريعة لأي مشكل قد يطرأ أمامه وهذا ما يعزز ثقة المنظمة به واعتباره جزء لا يتجزأ منها.

المطلب الثالث: قيادة العملية العادلة

على مدار العشرين عاما الماضية، أصبح التركيز متزايدا على تحسين مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار وتطوير قدرات القادة والفرق وإشراكهم بشكل أفضل مما كانوا عليه سابقا، وهنا ظهر ما يسمى بقيادة العملية العادلة (Fair Process Leadership) .

الفرع الأول : ماهية قيادة العملية العادلة

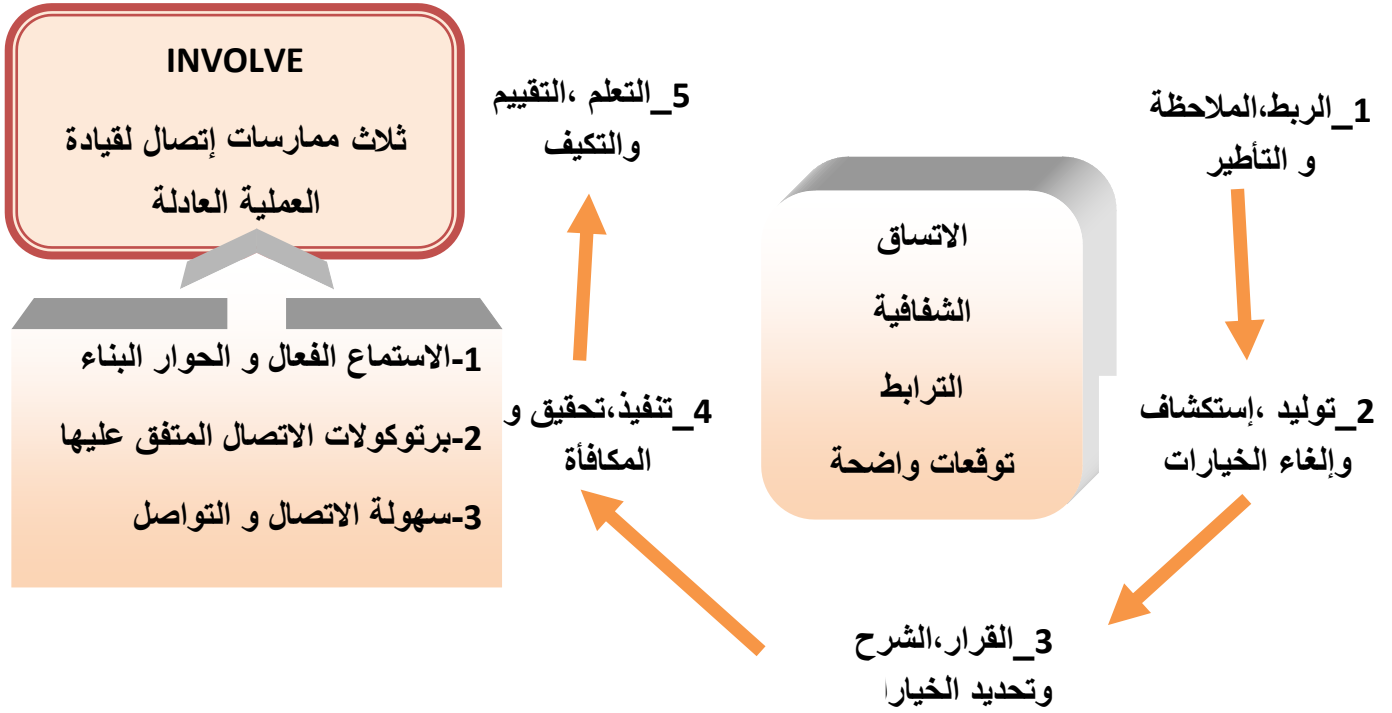
عملية القيادة للعملية العادلة هو نهج تكاملي يعتمد على مستويات عالية من الشفافية والمشاركة المفتوحة مع أصحاب المصلحة، فقيادة العملية العادلة تشتمل على مشاركة الرؤساء والتفاعل مع الأفراد والفرق، والإستماع إليهم أكثر، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الإعتبار، الشيء الذي يشجع جميع المشاركين في عملية صنع القرار على الإبداع وتبني سلوك المبادرة والمخاطرة، والسعي إلى تحقيق مصلحة المؤسسة ولو كان على حسابها الشخصي².

تتم قيادة العملية العادلة من خلال عناصرها، وذلك بتنفيذ مختلف الخطوات والتدابير التي يتضمنها كل عنصر قبل الإنتقال إلى العنصر الموالي، وهذه العملية تتم بشكل متناسق بين الأفراد والإدارة، ولا بد من الشفافية التامة في قراراتها، وكذلك لا بد من دراسة جميع الإحتمالات والتوقعات التي يمكن مصادفتها وتوضيحها لجميع العاملين، كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹-حسن شحاتة،مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي،الدار المصرية اللبنانية للنشر،القااهرة،2019،ص161

²- INVOLVE A Toolkit for fair process ,http://knowledge .inced.edu تم الإطلاع عليه بتاريخ 05 أبريل 2020 على

الشكل (1-5): قيادة العملية العادلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع:

[http://knowledge.insead.edu/"INVOLVE"](http://knowledge.insead.edu/)-A Toolkit For Fair Process Communication

قيادة العملية العادلة في جوهرها البسيط هي طريقة القيادة من خلال طرح الأسئلة، بدلا من الإخبار، ولكن معظم الوقت يضيع خلال طرح الأسئلة، لدى لا بد من معرفة الوقت المناسب لطرح السؤال ومتى يتم تحديد ذلك.

لذلك تم تصميم هذا النموذج للسماح للأفراد برؤية ما يلي:

- كيف يتم تمييز العملية العادلة من خلال النتائج.
- كيفية استخدام عناصر العملية العادلة الخمسة: المشاركة، الإستكشاف، التفسير، التنفيذ والتقييم.
- كيفية التحول إلى منهج المشاركة.
- الطرق المختلفة للإتصال والإستراتيجية.
- تنوع وجهات النظر، وأهمية تأثير الآراء في سياق الأعمال المتغيرة.

- كيفية تحقيق نتائج أعمال متفوقة من خلال تطبيق تفكير أكثر منهجية حول العملية المستخدمة¹.

نموذج قيادة العملية العادلة وسيلة لتحقيق الهدف والمساعدة على تنفيذ الاتصالات بفعالية ومراقبتها، مما يوفر مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتقييم الشخصي، إذ تعمل هذه الأداة بمثابة دليل إرشادي أو معيار يمكن من خلاله الفرق والقادة من تقييم نتائجهم بمرور الوقت وبذلك تقييم مدى نجاح البرنامج.

إن قيادة العملية العادلة قائمة على التعاون وتبادل المعلومات من أجل مصلحة المؤسسة وهذا ما يتطلب في بعض الأحيان وقت إضافي من أجل اتخاذ قرار شامل بعد استشارة جماعية.

تقوم قيادة العملية العادلة في تحقيق اتصال فعال وشامل للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء، ولذلك لا بد أن تكون مفتوحة وموضوعية، استمع بفعالية، أطلب أكثر، قل أقل، مناقشة واتخاذ قرار بناء، تطوير وسائل الاتصال التي تسمح بمشاركة جميع الأفراد.

الفرع الثاني: وسيلة الإتصال INVOLVE

إن نموذج القيادة للعملية العادلة مقبول على نطاق واسع، إلا أن الأبحاث لم تستكشف بدقة كيفية تنفيذ مبادئ العملية العادلة داخل مكان العمل وخاصة في الأماكن التنظيمية الكبرى، ونظراً لأن التواصل أمر أساسي لثقافة قيادة العملية العادلة والمتمثلة في المشاركة العميقة والحقيقية، شرعت Alizabet A Moré المدير الأكاديمي الوطني في المعهد الأسترالي للإدارة في تحديد ووصف مجموعة من الاتصالات التي تدعم العملية العادلة في الممارسات التنظيمية، وكانت النتيجة INVOLVE، وهي مجموعة أدوات تحدد المبدأ الأساسي وثلاث ممارسات تواصل لمساعدة القادة والفرق والمنظمات على غرس العملية العادلة في عملية صنع القرار وثقافة العمل².

إن تبني عملية نزيهة في الفرق والمؤسسات يمثل تحدياً ملحوظاً ودقيقاً بشكل مدهش، لذلك تتطلب أساليب التواصل الفعال الإفتتاح والشمول والتحقيق والوضوح -على عكس الإبتعاد والغموض والإرتباك- التي تتطلب ثقافة المشاركة الحقيقية والعميقة، وتحقيقاً لهذه الغاية، سعى INVOLVE إلى جمع أصحاب المصلحة المعنيين بسلوكيات اتصال فعالة وشفافة في جميع مراحل عملية صنع القرار والتنفيذ والمراجعة .

¹-العمل الذي أنجزه الأستاذ أنتياد مايكل يتش ولود فان دير هايدن، موجود على الرابط:

<http://www.peoplepotential.com/leadership-management/fair-process-leadership>، تم الإطلاع عليها بتاريخ 20مارس 2020

على الساعة 21:00

²- [http://knowledge.insead.edu/"INVOLVE"-A Toolkit For Fair Process Communication](http://knowledge.insead.edu/) تم الإطلاع عليه بتاريخ

20مارس 2020

المبدأ الأساسي للتواصل الفعال مع قيادة العملية العادلة هو إشراك الموظفين بشكل مستمر في تحديد واتخاذ القرارات والعمل كفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لدعم تنفيذ قيادة العملية العادلة ينبغي على المنظمات اعتماد ثلاث مجالات أساسية لممارسة الاتصال كما هو موضح في الشكل (1-5) وهي¹:

- الاستماع الفعال والحوار البناء، مع التركيز على الاستفسار والسؤال والاستماع.
- بروتوكولات الاتصالات المتفق عليها: قواعد اتصال متطورة وشفافة.
- إتصال يمكن الوصول إليه: أنشطة وتنسيقات ووسائط مفيدة ومناسبة ومتاحة لتسهيل المشاركة بعيدة المدى.

من خلال تبني INVOLVE لثلاث وسائل تواصل العملية العادلة، تفتح المؤسسات الطريق للمشاركة في العمليات المدرجة في إطار تنفيذ الإستراتيجية مثل النقاش البناء، المحادثة الذكية عاطفياً، ووقت السؤال، وإنشاء أنظمة اتصال الشركات التي تأخذ في الاعتبار الإحتياجات المختلفة للمعرفة والكفاءات، ومساعدة المنظمات، وتعزيز الشفافية والالتزام، وتطوير مستوى قوي من الثقة عبر جميع المستويات، ولا تحتاج بروتوكولات الاتصال إلى أن تكون بيروقراطية لكن أعضاء الفريق يتفقون على الطرق التي يتواصلون بها ويتفاعلوا مع بعضهم البعض قبل البدء في الأنشطة، الشيء الذي يزيد من الفعالية ويخفض من الإحباط.

¹ -A Toolkit For Fair Process Communication- "INVOLVE" <http://knowledge.insead.edu/> تم الاطلاع عليه 20مارس2020

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للعملية العادلة

تقوم النظريات الاقتصادية بعمل جيد في شرح الجانب العقلاني للسلوك البشري، ولكنها تقصر في شرح لماذا قد يتصرف الناس على نحو سلبي في وجه النتائج الإيجابية، تقدم العملية العادلة للمديرين نظرية السلوك التي تفسر التوقع أو قد تساعد عليه، لما سيبدو على خلاف ذلك بأنه سلوك غير اقتصادي أو غير عقلاني يثير الارتباك، ولهذا سنتطرق في مبحثنا هذا إلى مجموعة من النظريات المفسرة للعملية العادلة، والتي تعتمد على التقدير الفكري والعاطفي لدى الأفراد وكدى البحث عن الحوافز المعنوية التي تزيد من أدائهم .

المطلب الأول: نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير العملية العادلة

إن مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من مايو وهومانس وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين، وإلهم المدرسة التفاعلية (Interactionniste)، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية¹.

هذه المدرسة جاءت كرد فعل للتصورات التي جاء بها تايلور، والتي تقوم على أساسها مبادئ الإدارة، أين يدعو فيها إلى دراسة العمال دراسة فردية واعتبار العامل كآلة، وبأن الكفاءة تأتي من خلال محاصرة الجهود الضائعة .

حيث قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز نظرة جديدة للعامل، من خلال أنه كائن معقد له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الاهتمام بها.

كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفيزيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها، لذا أصبحت الإدارة معنية بالعلوم السلوكية الهادفة إلى تفسير السلوك الإنساني، مثلما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين، وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور الشخصية، إضافة إلى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت إلى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وبحسن انتمائهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات، ويمكننا تلخيص أبرز مبادئ العلاقات الإنسانية بالنقاط التالية²:

- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره؛

¹ -الدكتور معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية والقانونية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص47

² -الدكتور أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص-ص: 57 58 59

- من سماته التعاون وليس التنافس؛
- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهمة كأهمية إشباع حاجاته المادية؛
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين؛
- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية؛
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- تشجيع تفويض السلطة للعاملين.

ومن هنا نلاحظ أن المنظمة تلعب دور مهم في حياة الفرد، وتؤثر عليه سواء من الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي، يحقق من خلالهما الإشباع الذاتي لحاجياته سواء كانت مادية أو معنوية¹:

- **الجانب الاقتصادي:** والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات كما تتعلق بوضع منظومة فعالة.
- **الجانب الاجتماعي:** يتعلق بالعامل الإنساني Human Factor وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.

من خلال ما سبق نتوصل إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد فسرت لنا العملية العادلة، وإن لم يكن ذلك بصريح العبارة وإنما من خلال مضمونها، فهي قد اهتمت بالتقدير الفكري والعاطفي للعامل كما شجعت على الاهتمام بالحوافز المعنوية وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: نظريات الحاجات في تفسير العملية العادلة

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow)، نظرية ألدرفر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة و العملية العادلة بصفة خاصة:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو وتفسير العملية العادلة

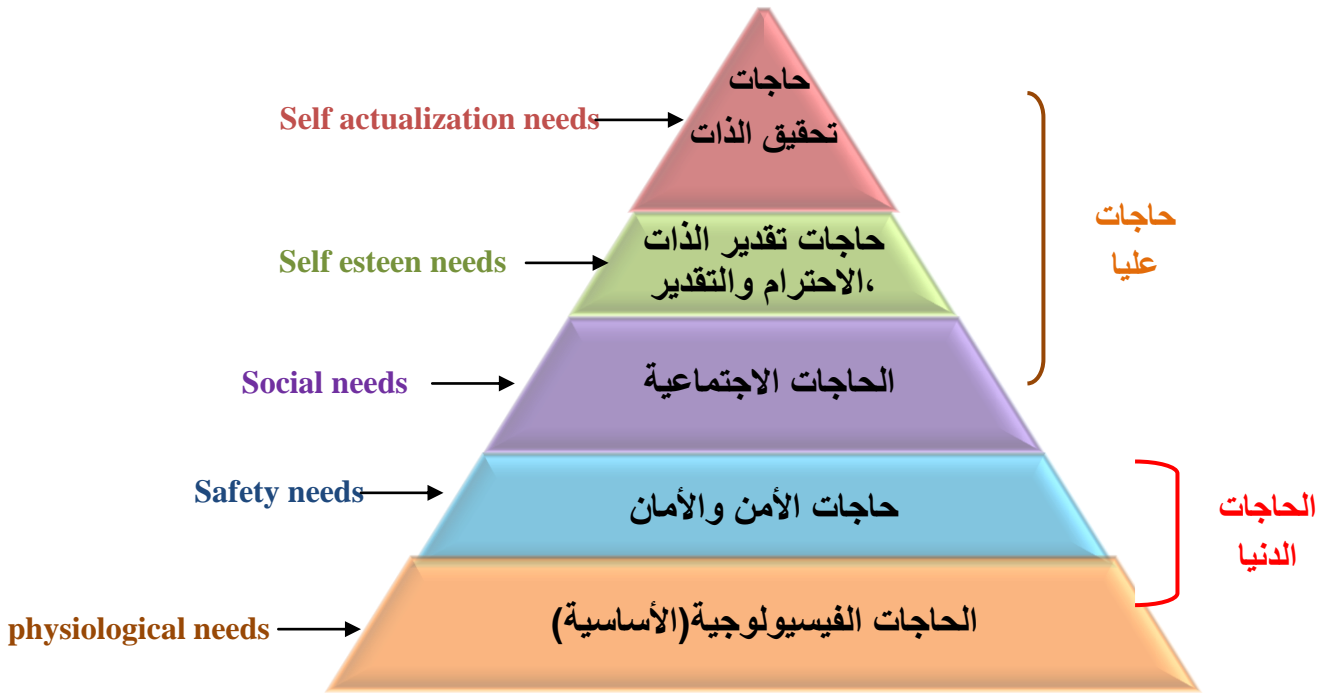
يعتبر أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أوائل العلماء الذين اهتموا بالحاجات الإنسانية، والتي تفسر لنا العملية العادلة ومدى أهميتها لدى الفرد من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته. عرف ماسلو الحاجات (بأنها نقص مادي أو نفسي لدى الشخص يجعله يشعر بضرورة الإستجابة له)، بمعنى آخر نقص مادي أو نفسي يجعل الشخص مضطراً للاستجابة له، هذه الحاجات قد تولد توفر في سلوكيات الشخص واتجاهاته نحو العمل، طور ماسلو نظرية تعتمد على تعريفه للحاجات مقترحا أن الإنسان يستثار عن طريق حاجات متعددة، وتظهر هذه الحاجات في تسلسل هرمي عرف (بهرم ماسلو

¹-الدكتور معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، مرجع سبق ذكره، ص: 47 48

للحاجات)معتمدا على فرضية مفادها(أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك، وأما الحاجات المشبعة فإنها لا تعد دافعا أو مثبرا للسلوك¹.

والشكل الموالي يوضح لنا كيفية تقسيم الحاجات في شكله الهرمي :

الشكل(1-6):هرم الحاجات كما حددها ماسلو



المرجع : د.ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص73

وفيما يلي شرح لهذه الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق حسب وجهة نظر ماسلو² :

1. **الحاجات الفيزيولوجية(المادية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس.
2. **الحاجة إلى الأمن والأمان:** وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل: الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق....إلخ، كما أن حاجات الأمن

¹-مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص147

²-د.مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص: 119 120

تعني -في رأي ماسلو- الحصول على عمل مستقر، يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز.....الخ.

3. **الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتنتشع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع وأصدقائه.

4. **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في السمعة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير، ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو -كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكن أن يكونه.

ومن خلال هرم ماسلو يستخلص أنه¹:

- أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل للدوافع.
- الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- عندما تتوفر حاجة خاصة من الثلاثة الأولى غير ملبية بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى، فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعاً لتحقيق الحاجات الأولى، فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجياً بالترتيب.

وعليه فإن تحقيق العملية العادلة حسب نظرية ماسلو للحاجات تتوقف أساساً على الإشباع الذي يحققه الفرد للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد الفرد إلى أعلى درجات الهرم كلما زاد الشعور بالثقة والتقدير، وهذا ما يدفع بالفرد إلى التعاون الطوعي في أداء المهام و العكس صحيح.

¹- داوود معمر، منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 50

ثانياً: نظرية أدرفير في تفسير العملية العادلة

قدم أدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE، وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات تتمثل في: (البقاء، الإلتئاء والنمو)، وقد طرح (أدرفير) هذه النظرية البديلة والبسيطة إستجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية (ماسلو)، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث هي¹:

- الأولى: حاجات البقاء Existence Needs
- الثانية: حاجات الإلتئاء Relatedness Needs
- الثالثة: حاجات النمو Growth Needs

وهذا ما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل (1-7): نموذج نظرية أدرفير

أعلى مستوى الحاجات	مستوى الحاجة	الوصف	أمثلة عن كيفية إنتقاء الحاجات في المنظمة
↑	حاجات النمو	الحاجة إلى تطوير الذات والإنتاجية في العمل	من خلال استمرارية تطوير المهارات والقابلية على تحقيق أهداف العمل
	حاجات الإلتئاء	الحاجة إلى علاقات شخصية جيدة	من خلال امتلاك علاقة جديدة مع مجموعة العمل والمشرفين والحصول على التغذية العكسية عن بعض،
أدنى مستوى للحاجات	حاجات الوجود	الحاجة إلى ضروريات الإنسان الأساسية كالطعام	من خلال استلام أجور كافية لتوفير أساسيات الحياة الضرورية.

المصدر: بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر، ص41

وفي ما يلي شرح للحاجات الإنسانية حسب أدرفير²:

1. حاجات الوجود أو البقاء (Existence Needs): وهي مطلوبة لإشباع للجوانب العضوية والمادية للكائن الحي، وهي في نظرية (ماسلو) للحاجات العضوية أو المادية، وحاجات السلامة والأمان.

¹ -مدحت محمد أبو نصر، الشباب وصناعة المستقبل، دار المنهل للنشر، 2019م، ص44

² -مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص149

2. حاجات الارتباط أو العلاقة (Relatedness Needs): وهي مطلوبة لإشباع العلاقات الشخصية أو (بين الأشخاص) وهو في هرم ماسلو تعزى للحاجات الإجتماعية.
3. حاجات النمو (Growth Needs): وهي مطلوبة من أجل استمرارية النمو النفسي والتطوير وتعني في سلم ماسلو (حاجات التقدير وتحقيق الذات)، يفترض هذا المدخل أن الحاجات غير المشبعة تستثير السلوك.

إن اعتراف المنظمة بالحاجات الثلاثة السابقة الذكر ومساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها وتطويرها من شأنه أن يعزز الشعور بالثقة لديهم، وما يحفزهم على العمل والتعاون الطوعي في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدمير أو اعتراض.

ثالثاً: نظرية ماكلياند (حاجات الإنجاز) في تفسير النظرية العادلة

أجرى ديفيد ماكلياند أبحاثاً تطبيقية متعددة وخرج من هذه الأبحاث بأن هناك ثلاث حاجات لها تأثير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات و هذه الحاجات هي¹:

1. الحاجة إلى الإنجاز: **For Achievement The Need** وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً، وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق وفق المعايير المعينة.
2. الحاجة إلى القوة: **For Power The Need** وهي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثراً في الآخرين، وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.
3. الحاجة إلى الصداقة و الإنتماء: **For Friendship And Belonging The Need** وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان صداقة و يتفاعل مع الآخرين وله إنتماء وولاء لأسرة أو ولاء لمحل العمل أو الوطن.

يقوم تصور (ماكلياند) للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار إلى أن هناك ارتباطاً بين الهاديات السابقة، والأحداث الإيجابية، وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية عند الفرد، فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة.

أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك السلوك ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل². لتطبيق تلك النظرية يقوم المدير بتحديد الدوافع الرئيسية لدى الأفراد، من خلال مراقبة سلوكهم بدقة، وبعد ذلك يقوم بوضع طرق محددة ومناسبة من أجل استغلال هذه الدوافع وبشكل فعال، وذلك من خلال³:

¹-أ.د،سعد على ربحان المحمدي،إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة-،داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2019م،ص415

²-مرؤة حسين علي،العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي،دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2016م،ص48

³-مدحت محمد أبو النصر،الإدارة بالحوافز،مرجع سبق ذكره،ص125

1. حاجة الإنجاز:

- الزيادة في إعطاء العامل معلومات مرتدة، وبشكل دقيق وملموس حول تقديم العامل في تحقيق أهداف العمل.
- تجنب جعل العامل يعتمد على الآخرين للقيام بعمله.
- تجنب وضع العامل في مشاريع جماعية.
- ترك العامل في مشاريع جماعية.
- ترك العامل يحدد أهدافه الخاصة للعمل.
- ترك العامل ما أمكن لحاله.

2. حاجة القوة:

- ضع العامل في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات.
- علاج مشكلات الإنتاج بإظهار العلاقة بين قلة الإنتاج، وقوة العامل.
- تنظيم مجموعات العمل بشكل يمكن من خلاله لهذا النوع من العاملين أن يمارس نفوذه.
- تزويد العامل بالمهارات والمعارف خاصة التي يحتاجهم فيها الآخرون.
- استخدام عملية الإدراك بالمشاركة، وذلك لكي تكون لديهم الفرصة في التأثير عليك.

من خلال نظرية ماكلياند نجد أنه يتم التعامل مع الأفراد بحسب مواقعهم، ولذلك إذا تشبعت وتحققت دوافعهم، هذا ما يخلق لديهم جو من التقدير العاطفي والفكري وهذا ما تطمح العملية العادلة لتحقيقه في أي منظمة.

المطلب الثالث: نظرية العدالة في تفسير العملية العادلة

في البداية لابد من الإشارة إلى أن نظرية العدالة كإنصاف ظهرت كبديل للنظرية المنفعية عند "ديفيد هيوم" و "أدام سميث" و "جيري مي بنتام" و "جون ستيوارت ميل" وغيرهم، والتي كانت مهيمنة -إلى حد كبير- على الفكر السياسي والاقتصادي والاجتماعي الحديث في العالم الليبرالي. ويقول راولز في هذا الإطار: «إن نظرية العدالة كإنصاف، هي تصور موائم للديمقراطية، وهي في ذات الوقت تصور ممنهج ومعقول بشكل كافي ومؤهل لأن يقدم بديلا عن النفعية التي هيمنت في إطار تقليد فلسفتنا السياسية»¹.

وهنا سنتطرق إلى نظرية العدالة لكل من أدامز وهومانز كل على حذا وتفسيرهم للعملية العادلة من خلال هاته النظرية .

¹-البجدايني ياسين، نظرية العدالة كإنصاف عند جون راولز: المنطلقات الفلسفية والمرتكزات الأساسية، موجود على الرابط: نظرية-العدالة-كإنصاف- عند-جون-راولز-المنظمات-الفلسفية-و-المرتكزات-الأساسية/http://hekmah.org تم الإطلاع عليه بتاريخ 30 أبريل 2020 على الساعة 17:25

أولاً: نظرية العدالة لأدامز

تشير نظرية العدالة التي وضعها أدامز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة، من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافأة والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالأجور والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم¹.

فنظرية العدالة تنطلق من فرضيتين أساسيتين هما²:

1. ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للآخرين.
2. يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون.

إن أهم الأسس الواجب مراعاتها لتحقيق نظرية العدالة هي أن يراعي المدراء العدل والمساواة في معاملتهم للأفراد العاملين معهم، وأن يعي المدراء جيداً رؤية الأفراد للعدالة وإدراكهم لها. إن هؤلاء الأفراد يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين.

وفقاً لوجهة نظر أدامز هناك أربع عناصر أساسية لنظرية العدالة³:

1. الأفراد: أنهم أولئك الذين يقارنون أنفسهم مع الأفراد الآخرين.
2. الآخرون: إنهم الأفراد الآخرين الذين يعتبرون الأساس في صنع المقارنة.
3. المدخلات: هي مجمل موجودات الأفراد التي يجلبونها إلى بيئة العمل، إنها تتضمن المستوى الثقافي، الخبرة في العمل، الأقدمية والمواهب وغيرها.
4. المخرجات: وهي كل المتحصلات أو العوائد التي يستلمها الأفراد من عملهم، أنها تتضمن الأجر، المزايا، فرص الترقية والمكانة المرموقة وغيرها.

اعتمد أدامز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية مجهودات/عوائد، إذ أن المجهودات تتمثل في مختلف الإمكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة

¹- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016م، ص: 287-288

²- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، ص: 78

³- المرجع نفسه.

مثل التعليم، الخبرة.... إلخ، أما العوائد فتتمثل في مختلف ما يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت مادية مثل الأجور والعلاوات.... إلخ، أو معنوية مثل التقدير، الشكر والتكريم وغيرهم .

ثانياً: نظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع"

يرى هومانز أن الناس يدركون بدقة متناهية القواعد التي تحكم العلاقة بين المكافآت والتكاليف والاستثمارات وأشار مؤخرًا إلى الناس يعتقدون بأن الكمية النسبية التي يضعونها في شيء ما-مما في ذلك التكاليف والاستثمارات- ينبغي أن تتساوى مع الكمية النسبية التي يحصلون عليها، إن طرف العدالة التوزيعية يكون مقنعا ومشبعًا عندما تكون نسبة مقاييس الأشخاص مساوية لنسبة مقاييس مكافآتهم الخاصة، أي، إذا كان شخصان متساويان، فينبغي ضمن العدالة، أن يحصلوا على مكافآت متساوية¹.

ترتكز نظرية العدالة في التوزيع الأسس التالية:

1. أهمية المكافآت في تحفيز السلوك.
2. شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي.
3. لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:

مخرجات أداء فرد آخر	مقارنة	مخرجات أداء الفرد
مدخلات الفرد الآخر		مدخلات الفرد

4. تمثل المدخلات: الجهد، المهارة، المعرفة، الأداء.
5. تمثل المخرجات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز أو المركز.
6. توفر النظرية توجيه للمذير بموجب:

- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين/العمال.
- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

إن المرؤوسين يدركون تمامًا بأن رؤسائهم لديهم سلطات أكبر من السلطات التي لديهم، ومن ثم فإنهم يشعرون بالقلق من أنه لا يتم معاملتهم بالعدل وحيث أنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم فإنهم يسارعون إلى الاعتقاد بأنه يتم معاملتهم بالعدل من قبل هؤلاء الذين يملكون القوة.

عدالة التوزيع وما يترتب عليها من شعور بالغضب أو السعادة، حيث أن الناس يقيمون الموقف في ضوء بعض المعايير الاجتماعية الخاصة بهم، حيث أنه إذا كانت المكافآت التي يحصلون عليها ذات قيمة وكما

¹ -رث والس والسون وولف،ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني،النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية،ط1،دار مجدلاوي

توقعوها فإن الموقف بالنسبة لهم يعني عدالة في التوزيع لما يترتب عليهم شعورهم بالسعادة، وذلك على العكس ما إذا كانت تلك المكافآت التي يحصلون عليها في مقابل ما يقومون به من نشاط غير متوقع بالنسبة لهم، وبالتالي فإنهم يشعرون بالغضب ومن ثم يعني الموقف لهم لا ينطوي على عدالة في التوزيع نظراً لانخفاض مكافأته¹.

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت فيما بعد على هذه النظرية صحة أفكارها، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن شعور الأفراد بعدم العدالة يؤدي إلى شعورهم بالاستياء وما يترتب عنه من سلوكيات تنعكس بالسلب على المنظمة مثل التغيب عن العمل، تدهور الأداء، انعدام الثقة وغيرها، وفي الحالة المعاكسة أين يكون هناك شعور بالعدالة يؤدي إلى بالأفراد بالشعور بأنه هناك إحترام وتقدير من طرف المنظمة ما يخلق جو من الثقة فيما بينهم وهذا بطبيعة الحال يرفع من الأداء وجودة الإنتاج.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب، تتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية في تفسير العملية العادلة حيث أنها تنبه المدراء في المنظمات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة، هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الأفراد في المنظمة.

¹ - طاهر حسن الزبياري، النظرية السيكلوجية المعاصرة، ط1، دار البيروني للنشر، عمان، 2016م، ص267

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق، أن العملية العادلة كمفهوم شامل بمختلف مبادئها وعناصرها مهمة جدا لدى المنظمات، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل تنفيذ الاستراتيجية المسطرة، ومختلف التغييرات التي تسعى إلى تنفيذها، من خلال مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وإدماجهم في الجو الداخلي للمنظمة وخارجها وجعلهم جزء منها لا عاملين فقط، بالإضافة إلى تقديم توضيحات حول مختلف القرارات مع مختلف العواقب أو الصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذها، هذا الأمر يشعرهم بأنه هناك تقدير فكري وعاطفي لما يقدمه الفرد من مجهودات أو أفكار، والذي يعتبر بمثابة تحفيز ودافع للإبداع في تقديم أفكار جديدة ورفع الإنتاجية وتحسين الأداء، فتكون هناك ثقة متبادلة بين الفرد والمنظمة وهذا ما يعزز روح الانتماء لديهم ويخلق بداخلها جو من التعاون والالتزام اتجاه أعمالهم ومنظمتهم ككل، والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة المسطرة على حساب مصالحهم الخاصة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد الفصل الثاني:

حظي الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

ويعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع غموضا والتي يصعب الحديث عنها بصورة دقيقة ومحددة ذلك لكونه عملية وجدانية داخلية ترتبط بمشاعر الفرد التي يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع التي حاولت تسليط الضوء على مختلف محدداته ومؤشراته، الشيء الذي حثنا على دراسته ومعرفة أثر العملية العادلة عليه من خلال مدى تحقيق الرضا لدى العاملين وكسب ولائهم للمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري عناية فائقة ورعاية في الوسط المؤسسي الذي ينشط فيه، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الرئيس والمزلاء، الإنصاف، العدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، إذ يعتبر هذا الأخير من المفاهيم الأكثر تعقيدا ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، وعليه لا بد من التطرق إلى الجذور التاريخية للرضا الوظيفي، ومختلف مفاهيمه وما يرتبط به من مفاهيم أخرى، دون أن ننسى ما يميزه من خصائص ومدى أهميته والأسباب التي دفعتنا للاهتمام به.

المطلب الأول: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأن السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي¹.

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، فقد قام بالتفكير العملي من أجل تفسير سلوك العامل في المنظمة، وكيفية تحفيزه من أجل أداء أحسن، فقد ركز أساسا على المشكلات التي تواجه الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل، ولهذا قامت بتدريب الأفراد ومراقبتهم بواسطة مشرفين مع التحفيز المادي والعقوبات التي تسلط عليهم في حالة تقصير ما، وهذا كله من أجل تمكين الفرد من بذل كل طاقاته في الإنتاج، وقد قام فريدريك تايلور بوضع نظريته "الإدارة العلمية" في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، فقد افترضت أن الدافع الرئيسي الذي يحفز الأفراد للعمل بجد هو حصولهم على مكافآت مادية، ولكن لم تستطع هذه النظرية تحقيق الرضا المطلوب للعاملين وذلك لإهمالها الجانب الإنساني في حياة العمال بالرغم من لفت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل،

¹- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص11

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن روادها إلتون مايو وزملائه، وأهم ما تضمنته هذه الحركة أن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور أساسي في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم الإنتاج لا يحدد بطاقة الفرد الفسيولوجية فقط وإنما تحدده الروح الجماعية، فهذه النظرية ركزت على تشخيص معنويات الأفراد وتفهم مختلف طبائعهم وميولهم ورغباتهم من أجل خلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة¹.

أما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أن هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها².

وفي عام 1935م قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء، وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي³.

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، إلا أنه هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل والتي من خلال عملها إما أن تكون راضية أو لا.

وقبل التطرق للرضا الوظيفي كمفهوم خاص، يجدر بنا، من الناحية المنهجية، أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

أولاً: تعريف الرضا

فيما يخص تعريف الرضا لغة فقد وضع ابن منظور في "لسان العرب" "الرضا" الرضاء، والرضا ضد السخط، ورضي عن الشيء ارتضاه ورآه له أهلاً، وسخط الشيء سخطاً: كرهه⁴.

¹- إيناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، منطلوب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الفصل الدراسي 1428هـ/1429هـ، ص40

²- منال أحمد بارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرءوسين المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، صص: 37-38

³- إيناس فؤاد نواوي فلبمان، مرجع سبق ذكره، ص 41

⁴- أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات: العدد الرابع والثلاثون، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتاً مرتين في السنة، كتاب إينك

أما في "الصحاح في اللغة والعلوم" فذكر "الرضا" الرضوان: الرضا وكذلك الرضوان، والمرضاه مثله، ورضيت الشيء وارتضيته فهو مرضى، ورضيت عنه رضا مقصور، وهو مصدر محض، والإسم الرضاء ممدود، وعيشة راضية أي مرضية، لأنه يقال رضيت معيشته، وربما قالوا "رضيت عليه بمعنى رضيت به وعنه".

ومما سبق نجد أن هناك اتفاقاً على أن الرضا: ضد السخط، وأن الرضا هو شعور وأحاسيس من صفات القلب، وهناك ثلاث أشكال لكتابة كلمة الرضا هي: "الرضا، الرضاء، الرضى"¹.

أما اصطلاحاً فقد عرفه أوارد وشيث (Haward And Sheth) بأنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"².

من خلال هذا التعريف نجد أنه أدخل مبدأ التقييم على الرضا، إذ يرى أن هذا الأخير يتحقق عندما تكون نتيجة التقييم إيجابية أي أن العوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الفرد.

ويرى أمبل (Hample) أن الرضا "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها والمتوقعة من طرفه"³.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن أمبل أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلاً.

مما سبق يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للفرد لما يتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلا أن هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح محدد لهذا المصطلح، ومن بين التعريفات التي حاول الباحثون والعلماء من خلالها تحديد تعريف يوضح مفهوم الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

¹ -د.مها أحمد ابراهيم محمد، الرضا الوظيفي: مفاهيم ودلالات، كلية علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، موجود على الرابط: <http://portal.arid.my>

² -شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بسونلغاز ولاية جبيل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-فرع إدارة أعمال، 2009-2010، ص3

³ -شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص4

يعرفه هوبوك (Hoppock): "هو مجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضيا عن عمله"¹.

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غصاصة².

يشير بلوك إلى الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه يعتبر محطة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته"³.

و يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق⁴.

أما فروم (Vroom) يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية⁵.

نفهم من هذا التعريف أن فروم نظر إلى الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي يتصف به الفرد لعمله، إلا أنه يعاب عليه أنه لم يحدد شيئا عن مكونات الرضا الوظيفي.

أما الصراف وآخرون فيروا أنه الاتجاه نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلق محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل بها⁶.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير⁷.

¹- إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 369

²- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 2015، ص 1، ص 38.

³- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 11

⁴- د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل، ط 1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص 9.

⁵- م. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 38

⁶- المرجع نفسه، ص 87

⁷- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 12

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف أيضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.

ثالثا: مفاهيم مرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم، نذكر منها ما يلي¹:

- **الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة:** فالرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- **الرضا ومستوى الطموح:** فالرضا يتحقق عندما تلبى الوظيفة طموحات المورد البشري.
- **الرضا والتوقع:** فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- **الرضا وإشباع الحاجات:** فالرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بأن حاجته قد أشبعت.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي، خصائصه وأسباب الاهتمام به

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث.

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج².

أولا: أهمية الرضا الوظيفي

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل، ونلاحظ أنه عندما يشعر المعلم مثلا بالراحة النفسية والهدوء في عمله فإنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية كبيرة لدى المعلم أو أي فرد بوجه عام، وإذا ما توفرت له كان راضيا عن عمله ومن ثم سيؤدي إلى زيادة إنتاجه وارتفاع مستوى أدائه وانتمائه في العمل³.

¹- أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، شاطر شفيق، مرجع سابق، ص: 5: 6

²- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 88

³- المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 13

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن خلاله نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تجنبها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات¹.

ومن المسلم به أيضا، أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يساهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي².

وقد ذكر " ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الإتفاق أنه من أوضاع الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين³.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي⁴:

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعاريف وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

¹-مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص5

² محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، MBA، ص59.

³، عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره

⁴-الدكتور محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، صص: 105 106

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأساليب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن، ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثالثا: الأسباب التي تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي على العامل والمنظمة على حد سواء هناك عدة أسباب تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي ونذكر أهمها في ما يلي¹:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

¹ -هيثم عبد الله ذيب المرعي ومؤيد موسى علي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجدش

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل.

المبحث الثاني: عوامل، عناصر وأنواع الرضا الوظيفي

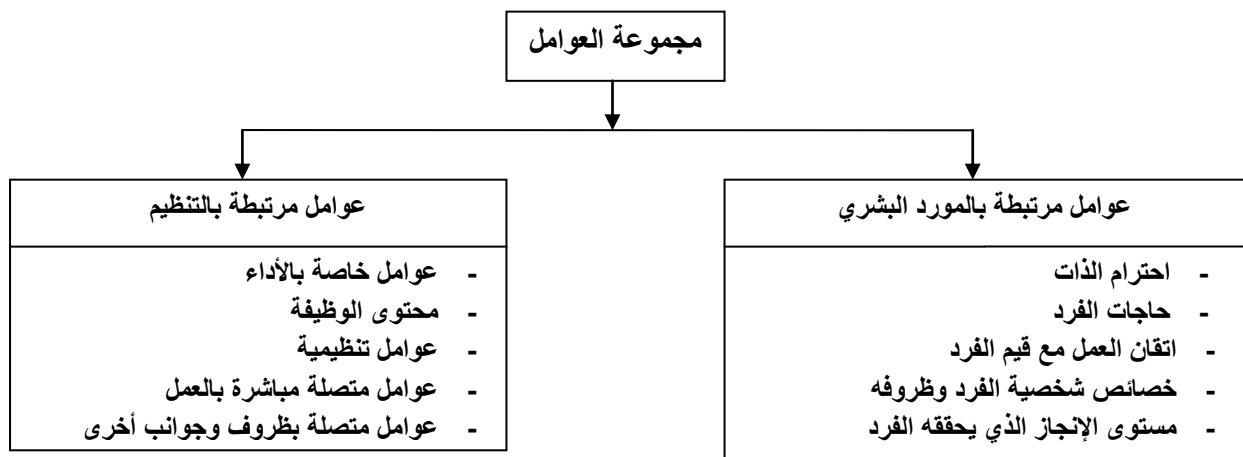
رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون الفرد راض عن عمله، ولكن إن لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم رضا عن العمل.

إن هذه الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها ترتبط بمجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا لدى الفرد سواء كان ذلك بالزيادة أو النقصان، كما أنه هناك مجموعة عناصر من خلالها يمكن أن نحقق رضا العاملين عن عملهم بشتى أنواعه، وهذا ما سنتناوله في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين كما يوضحهما الشكل التالي:

الشكل (1-2): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: د. محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص: 106 111

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها مايلي:

1. احترام الذات و الرضا الوظيفي:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين لا يشعرون ببخس في قدرتهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل¹.

2. حاجات الفرد والرضا الوظيفي:

لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة²، فالإشباع المناسب للحاجات يولد في المقابل الرضا المناسب عن العمل.

3. إتقان العمل مع قيم الفرد والرضا الوظيفي:

توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع³.

4. خصائص شخصية الفرد وظروفه والرضا الوظيفي:

والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا⁴.

5. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد والرضا الوظيفي:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر⁵.

ثانياً: عوامل مرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي⁶:

1. عوامل خاصة بالأداء والرضا الوظيفي:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

¹- أ.د محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2012، ص282

²-مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص17

³-محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، مرجع سابق، ص106

⁴- محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، مرجع سابق، ص107

⁵-المرجع السابق، ص108

⁶-المرجع السابق، ص:107-110

• ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

• إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

2. محتوى الوظيفة والرضا الوظيفي:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3. العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز الذي يتيح له النمو، ويوجد فيه فرص للتقدم، بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

4. عوامل متصلة مباشرة بالعمل والرضا الوظيفي:

من أهم هذه العوامل نذكر مايلي:

• **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

• **الرضا عن العمل نفسه:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم لإتقان العمل.

• **الاندماج مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه.

5. عوامل متصل بجوانب أو ظروف أخرى والرضا الوظيفي:

نذكر أهم هذه العوامل فيما يلي :

• **توفير الأهداف في التنظيم:** يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

- **المكافآت الاقتصادية المنصفة:** يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.
 - **الحالة الصحية البدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.
- من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن عامل عام تؤثر فيه مجموعة من العوامل المرتبطة بالفرد والتنظيم، فكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات الفرد وتوقعاته سواء كانت مادية أو غير مادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه والعكس صحيح.

المطلب الثاني: العناصر المكونة للرضا 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. وفيما يلي شرح كل عنصر على حدى¹:

1. الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة أساسية لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إلى الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته ومن حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المجالات مع الآخرين.

2. محتوى العمل:

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله يلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

- **درجة تنوع المهام:** يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- **درجة السيطرة المتاحة للفرد:** وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل .
- **درجة استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.
- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان ذلك عاليا كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل

¹-د. عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط2012، ص1، ص: 274 275.

على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد اثر خبرات النجاح على مشاعر الرضا لديه .

3. فرص الترقية :

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

4. نمط الإشراف :

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين على غرار ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه "درجة فاعلية المشرف على درجة الرضا إنما تتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه".

5. جماعات العمل:

وهنا يلاحظ انه كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، وكلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل .

6. ساعات العمل:

فقضاء الفرد لساعات عمل طويلة تؤدي إلى شعوره بالإجهاد والتعب قد يؤثر حتما في مدى رضاه عن عمله.

7. ظروف العمل المادية:

تعد ظروف العمل المادية من العناصر التي تؤثر على الرضا الوظيفي، فالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة وأوقات الراحة يوتران بلا شك في مستوى الرضي الوظيفي للفرد.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي ذلك الشعور بالراحة النفسية في بيئة العمل، سواء كان بين الزملاء أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وذلك وفقا لاعتبارات معينة.

حيث، أشار Ginzberg أن هناك ثلاث أنواع من الرضا الوظيفي هي¹ :

1. الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين هما المتعة النابعة عن انهماك الفرد في

عمله وإحساسه بالإنجاز، إذ يتولد لديه نوع من السعادة والبهجة والسرور، ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.

¹-مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، مرجع سبق ذكره، ص16

2. الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

3. الرضا الذاتي(المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد، أي الحالة النفسية التي يكون عليها الفرد أثناء أداء عمله، وكذلك الاجواء البيئية داخل العمل بالإضافة إلى ما يحدث في الطبيعة الخارجية ومختلف تأثيراتها على أداء الفرد، فمناخ العمل يعتبر محدد مهم وأولي للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف العلاقات بين المناخ والرضا الوظيفي.

كما أشار موسى النبهان(2001)نقلا عن "جينزبغ وهрман" "Ginzberg&Herman" إلى أن هناك ثلاث أنواع تسبب الرضا أو عدمه سواء كان ذلك الدراسة في كلية أو ممارسة نشاط ما، ويمكن تصنيفها إلى أسباب داخلية تتحقق في مصدرين هما السعادة التي تستمد من حب النشاط والإحساس بالإنجاز الذي يحياه الفرد من جراء الإنجاز وتحقيق الأهداف، وتلك الأسباب التي ترتبط بالظروف النفسية والمادية المتعلقة بالتحاق الطالب بالنشاط أو بكلية معينة، أما الظروف الخارجية فهي تلك المتمثلة بالمكافآت والحوافز والعلاقات¹.

كما يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى قسمين²:

1. الرضا الوظيفي وفقا لشموليته: يتضمن الأبعاد التالية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الذاتية التي يساهم في صنعها، مثل الاعتراف والتقدير، والقبول والتمكن، وانجاز التعبير عن الذات، والعلاقات مع الزملاء، والاتجاه نحو المهنة.
- الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب البيئية للموظف في محيط العمل، مثل المدير، وزملاء العمل ومميزات العمل المالية(الراتب، الحوافز والترقيات)ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. الرضا الوظيفي وفقا للزمن: يتضمن الأبعاد التالية:

- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي بأن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع بع مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فعليا.

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، فالعلاقات الاجتماعية في محيط العمل مهمة في حياة الفرد وشعوره بالرضا الوظيفي، فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان

¹-الدكتور عكلة سليمان الحوري والدكتور كامل عبود العزاوي،الإعداد النفسي للرياضيين،ذار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع،1991،ص211

²-إيمان عباس الخفاف،الذكاء الانفعالي:تعلم كيف تفكر انفعاليا،مرجع سبق ذكره،ص372

أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً، أما من حيث فقد أظهرت بعض الدراسات ان مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع، أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات طيبة.

المبحث الثالث: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها، من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة وبرامج الرفاهية الاجتماعية.....إلخ، والمنظمات والإدارات تعتمد على مجموعة من الأساليب والطرق لقياس الرضا الوظيفي من أجل معرفة سبب انخفاض درجته لدى الأفراد أو العكس والعمل على تصحيح ما يجب، فهي تعتمد في ذلك على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمات بشكل دقيق والتي تسبب لها انخفاض في الانتاج وتدهور في الأداء، وفي هذا البحث سنتطرق إلى مختلف البرامج الداعمة، وطرق القياس ومؤشرات الرضا الوظيفي بشكل مفصل.

المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج:

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثل تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز¹.

2- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضارة ووسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين، مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة².

¹-بلخيري سهام وعشيط حنان،مرجع سبق ذكره،ص29.

²-نفس المرجع السابق،ص30.

3-برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية¹ :

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ.
- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.
- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

4-برنامج الأمن والسلامة المهنية :

ويقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعني ردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل².

هذه البرامج تكون خاصة في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل:** ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية والخطوة المصاحبة لأداء كل منها.
- **تحديد مصدر الخطر:** بناءا على نتائج الخطوة- أ - يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون :

- بيئة العمل المادية وظروفها.

- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه .

¹ - د. عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص276.

² - د. عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص277. 278

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكن تصنيف المخاطر المهنية إلى فئتين، الفئة الأولى تضم الحوادث المهنية والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها، الحروق... إلخ، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:
- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل .
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطورة على الفرد.
- استخدام أجهزة ضبط الكتروني بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه لعمله.

أما الفئة الثانية فتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذه الأمراض تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعمال في المخابر على اختلاف أنواعها .
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية، هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة والاستجمام وزيادة عدد فترات الراحة عن لأعمال الروتينية .
- **تدريب العاملين:** والتدريب الذي نقصد به هنا مكون من أربعة أقسام:
 - **القسم الأول:** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.
 - **القسم الثاني:** ويختص بزيادة تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
 - **القسم الثالث:** ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
 - **القسم الرابع:** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها .
- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:**

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية.

• المتابعة والتفتيش:

على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن هذه الأخيرة التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى¹.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتية:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإداري².

7- برامج الجودة :

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداريين وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين³.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة تحقيقها من بينها:

- تطوير العاملين المنتسبين للحلقة .
- تحسين الروح المعنوية للعاملين .
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

¹ - موساوي يحي، بريحان محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية _دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية 2016/2015، ص35.

² - نفس المرجع السابق.

³ -د. عبد الفتاح الصيرفي مرجع سبق ذكره، ص279.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة .
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

8-برامج الجودة الشاملة:

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهم تلك الصفات ما يلي¹:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- ضعف عمليات الرقابة والتفتيش بالرغم من زيادتها.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لأرائهم .
- تسرب العاملين الأكفاء.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات.

ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبيًا على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها :

- الثقافة التنظيمي .
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.

¹-نفس المرجع السابق.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها وذلك من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على يقوم الفرد بذكره، وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين:

أولاً: المقاييس الموضوعية

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر البيانات التفصيلية التي تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة¹.

1. **الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً، والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومنطق عليها لقياس معدل الغياب إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة .

¹ - زويش سامية، محات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزبل أمحمد بجيزر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة 2013/2014، ص 18

- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

2. **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.

3. **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ثانيا: المقاييس الذاتية

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

1. طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون¹

قدمت هذه الطريقة لبناء مقياس الرضا الوظيفي والإتجاه سنة 1928، بحيث تقوم هذه الطريقة على المسافات المتساوية البعد .

ففي حالة الرضا الوظيفي تحدد متغيراته، ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر التي تمسه، وعادة ما تفوق المائة عبارة .

¹ -بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلينالد للدافعية _دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيرة، 2006، 2007.

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

3. طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert):¹

كما ذكر سابقاً أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ويعد مقياس ليكارث في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس.

ففي سنة 1932 بدأ ليكارث في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ويحاول ليكارث بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفت طريقة ثرستون في تكوين المقياس .

ويتكون مقياس ليكارث من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

-موافق جداً ، - موافق ، - غير متأكد، - معارض، - معارض جداً.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقته وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارث صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما:

وتعطى الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيباً تصاعدياً يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب)، وترتب ترتيباً تنازلياً يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) ونقدم توضيحاً لذلك كما يلي :

الصيغة الايجابية: إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

الدرجة	الرأي
5	موافق جداً
4	موافق
3	غير متأكد
2	معارض
1	معارض جداً

¹-بلخيري سهام، مرجع سبق ذكره، ص 45 ن46.

الصيغة السلبية: "إنني اشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل".

الدرجة	الرأي
1	موافق جدا
2	موافق
3	غير متأكد
4	معارض
5	معارض جدا

ويتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية، المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أنها غير معنوية (لا تدل على المتغير المراد قياسه) ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد.

الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها: "لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته".

ووسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة وأخرى، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا وموافق أو بين معارض ومعارض جدا، فإذا كانت طريقة ثرستون تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون .

4. طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة لهيرزبرج:

هذه الطريقة استقاها هيرزبرج من طريقة فلانغان FLANAGAN لقياس سلوك العامل، وتعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد

أو العامل بالاستياء، أما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة، وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم وصيغة السؤال تكون كالتالي¹:

1. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

2. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، ويتم السؤال الثاني بنفس أسلوب السؤال الأول.

ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة فقط، هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية أو الاستياء، وهذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها تبيّن وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يبديه الفرد أو العامل في عمله.

المطلب الثالث: مؤشرات والنتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمنظمة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (التدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين²:

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

¹ - بون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² - زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص 24

ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات، وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا للأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل جهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثل في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل؛
- تدهور الإنتاجية؛
- التمارض لتسهيل عملية الغياب؛
- اتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية للمؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز ذرة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد¹:

1. الغياب ودوران العمل:

• **الغياب:** يعرفه "سارجي فلورانس" بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه، يعرفه طلعت إبراهيم بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها. إن العامل المؤهل جيدا يصاحبه انخفاض في التغيب، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، والعامل الأقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، وبالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله وينتج تبعاً لهذا التغيب وإعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل وتشمل ظاهرة التغيب المكونات التالية:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي؛
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع وعدم التكيف؛
- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية وقسم عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية، فالعوامل الشخصية تشمل كل من السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الاقدمية النشاطات الشخصية وظروف السكن والمواصلات، أما العوامل المهنية فهي تضم مستويات التأهيل، تأثير ظروف المحيط

¹-كنان علم الدين مداح،العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير بحث مقدم من اجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة أعمال ،2015،ص47.

وأوقات العمل ، النشاط، بيئة العمل المادية والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل .

- **دوران العمل:** ويقصد بدوران العمل تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، وجاء في دراسة (الوناس ، 2011) توجد كذلك علاقة سلبية بين هذين المتغيرين وتؤثر فيها كذلك متغيرات معدلة كالظروف الاقتصادية مثلا وفرص العمل في السوق، ففي حالة ما يكون الاقتصاد مندهورا وظروف المعيشة صعبة وكثرة البطالة، حينها لا يكون هناك خيار للعامل غير الراضي عن عمله سوى الصبر والاستمرار في العمل إضافة لما لمتغير الأقدمية من تأثير على اعتبار أن العامل الأكثر أقدمية قد ينال ميزات أفضل من الجديد وهو ما قد يحتم عليه البقاء في عمله، وكذا مستوى الأداء الذي قد يحول دون ترك العامل لعمله لحرص المؤسسة على إغرائه بالميزات والترقيات لما يتمتع به من مهارات وقدرات ومؤهلات في العمل، زيادة على متغيرات أخرى قد تكون لها أثر مثل الحالة الأمنية ..الخ، وتؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك الجماعات، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معينا من ثبات واستقرار العمال، حتى يمكن نمو وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وإلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية .

ومن أسباب دوران اليد العاملة :

- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر .
- اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، وهذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى .
- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية.
- عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل.
- نمط الإشراف الاستبدادي، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع من معدل دوران العمل

- عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت ونظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا وهذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل.

2. **التمارض:** يمثل التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى إيداع المرض للابتعاد عن محيط العمل تهرباً منه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله¹.

3. **الإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله².

4. **الإضراب:** الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين ويرى Mottez Bernard بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال³.

5. السلوكيات العدائية:

وتتمثل هذه السلوكيات فيما يلي:⁴

- **الشكاوى:** أظهرت دراسات "Fleisheman و Harris" سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيراً في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم

¹-برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، دليل المتدرب، البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الدرجة الأولى، 2015.

²-بريخ محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص27.

³-بووذن نبيلة مرجع سبق ذكره، ص59.

⁴-نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، 2009، 2008، ص ص 43، 44.

والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته، وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها.

- **اللامبالاة والتخريب** : المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .

تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقبل من إنتاجية العامل رجوعاً إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقيلين، وهذا يجرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضا الإضراب فانه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها، وكذلك نفس الحال مع باقي آثار عدم الرضا، إن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دوما متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.

ثانياً: النتائج المترتبة على الرضا الوظيفي

توجد عدة نتائج ايجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، حيث كلما زاد شعور العامل بالرضا الوظيفي كلما أدى ذلك إلى زيادة هذه المظاهر أو النتائج والتي نذكر منها مايلي:¹

أ_ **انخفاض معدلات الغياب عن العمل** : فالعامل الذي يرضى عن عمله ومهنته عادة ما ينتظم فيها ويواظب عليها و يقل عدد مرات غيابه، ويكون حريصاً في _غالب الأمر_ على الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف بقدر الإمكان.

ب_ **زيادة الإنتاج و تحسين مستواه**: فالإنتاج الجيد والكمية الكبيرة منه لا يمكن أن تصدر إلا عن أفراد يعملون برضا كبير عن عملهم.

¹-د.حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص140.

ج_ **قلة الفاقد والتالف:** ويرجع ذلك عادة إلى الاهتمام الذي يوليه العاملون بعملهم وتركيزهم الشديد وحرصهم على المصلحة العامة وكل ذلك ينبع في غالب الأمر من رضائهم عن عملهم.

د_ **حسن التعامل مع الجمهور الخارجي للمنظمة:** تعبر المعاملة الحسنة من جانب العاملين بالمنظمة لجمهورها على جانب كبير من الرضا عن العمل الذي يمارسونه، وعلى العكس من ذلك، فالمعاملة غير الحسنة من قبلهم للجمهور الخارجي تعكس تدمرا في الغالب وعدم رضاهم عن وظيفتهم.

هـ_ **انخفاض معدل دوران العمل:** إذا قلت معدلات ترك العمل من جانب العاملين بالمنظمة لالتحاق بمنظمات أخرى إلا في أضيق الحدود ولأسباب ودوافع قوية، فإن ذلك يعني أن معدل دوران العمل في المنظمة منخفض مما يعكس رضا العاملين عن أعمالهم بصورة كبيرة .

و_ **قلة حالات الشكاوى والاستياء بين العاملين:** فالعامل الذي يرضى عن عمله يتقبل بعض النواحي التي قد لا يوافق عليها وعادة ما تقل شكواه، في حين أن العامل الذي لا يرضى عن عمله يعبر عن عدم الرضا بالشكوى والتدمر سواء من أشياء حقيقية أو ربما يكون قد توهم تلك الأشياء.

ز_ **اتجاهات العاملين بالمنظمة:** غالبا ما تعبر الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو قادتهم ونحو زملائهم عن رضاهم عن المنظمة وبالتالي عن رضاهم الوظيفي.

ح_ **الموقف الدفاعي للعاملين بالمنظمة:** إن دفاع الموظف الدائم عن منظمته ومساندته لها بالكلمات وبالأفعال إنما يعبر عن رضاه عن العمل بها في غالب الأحيان، فعندما يقوم الموظف أو العامل لإنقاذ المنشآت والأجهزة الموجودة في وحدته أو في مكان عمله إذا تعرضت لحريق، فهذا يعبر عن حرصه على المنظمة وبالتالي يمثل ذلك مظهرا من مظاهر الرضا عن عمله.

ط_ **قلة مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية:** إن قلة وجود مقاومة لأي تغيير تقوم به المنظمة إنما يعتبر في الحقيقة مظهرا للرضا عن العمل من جانب العاملين، وخاصة مع حرص المنظمة على إعداد وتهيئة العاملين لحدوث التغيير بفترة كافية.

ي_ **انخفاض حالات السلوك غير السوي بين صفوف العاملين:** يعبر السلوك الغير سوي تجاه المنظمة عن عدم رضا الموظف عن عمله في أحيان كثيرة، فالسلوك العدوانى أو السلوك الإنسحابى والانعزالي أو العمل على تعويق العمل وتعطيل الإنتاج أو نشر الشائعات كلها سلوكيات تعبر عن وسائل دفاعية يلجأ إليها الموظف الذي لا يرضى عن عمله غالبا.

ك_ المشاركة المتميزة في أنشطة المنظمة: إن المشاركة الايجابية-وخاصة ما لا يفرض منها على العاملين-إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم، وعلى العكس من ذلك فإن العامل الذي لا يرضى عن عمله لا يقوم-في الغالب-بالمشاركة في أي نشاط ثقافي أو اجتماعي في المنظمة.

ل_ قلة الصراع والتعارض: إذا أحب الموظف عمله-في الغالب-يكون مرتبطا بعلاقات حسنة بزملائه وبالتالي تضعف الصراعات والنزعات فيها بين الموظف وزملائه.

ثانيا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

أ_ الغياب ودوران العمل:¹

أولا: الغياب

يعرفه "سارجي فلورانس" بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه، يعرفه طلعت إبراهيم بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها. إن العامل المؤهل جيدا يصاحبه انخفاض في التغيب، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل، والعامل الأقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه، وبالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله وينتج تبعاً لهذا التغيب وإعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل وتشمل ظاهرة التغيب المكونات التالية:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي؛
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع وعدم التكيف؛
- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبرراً ذلك بشهادة طبية وقسم عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية؛

العوامل الشخصية: وتشمل: السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الإقدمية النشاطات الشخصية وظروف السكن والمواصلات.

¹- كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير بحث مقدم من أجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة أعمال، 2015، ص47.

العوامل المهنية : وتضم مستويات التأهيل، تأثير ظروف المحيط وأوقات العمل، النشاط، بيئة العمل المادية والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل .

ثانيا: دوران العمل

ويقصد بدوران العمل تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية وجاء في دراسة (الوناس، 2011) توجد كذلك علاقة سلبية بين هذين المتغيرين وتؤثر فيها كذلك متغيرات معدلة كالظروف الاقتصادية مثلا وفرص العمل في السوق، ففي حالة ما يكون الاقتصاد متدهورا وظروف المعيشة صعبة وكثرة البطالة، حينها لا يكون هناك خيار للعامل غير الراضي عن عمله سوى الصبر والاستمرار في العمل إضافة لما لمتغير الأقدمية من تأثير على اعتبار أن العامل الأكثر أقدمية قد ينال ميزات أفضل من الجديد وهو ما قد يحتم عليه البقاء في عمله، وكذا مستوى الأداء الذي قد يحول دون ترك العامل لعمله لحرص المؤسسة على إغرائه بالميزات والترقيات لما يتمتع به من مهارات وقدرات ومؤهلات في العمل، زيادة على متغيرات أخرى قد تكون لها أثر مثل الحالة الأمنية ..الخ، وتؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك الجماعات، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معيناً من ثبات واستقرار العمال، حتى يمكن نمو وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، و إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية .

أسباب دوران اليد العاملة :

- عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر؛
- اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، وهذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى؛
- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية؛
- عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم الرضا عن العمل؛
- نمط الإشراف الاستبدادي، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع من معدل دوران العمل؛

- عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت ونظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا وهذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل.

ب_ التمارض:¹

يمثل التمارض (ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى إلقاء المرض للابتعاد عن محيط العمل تهرباً منه أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

ج_ الإصابات:²

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

د_ الإضراب:³

الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين ويرى Mottez Bernard بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال.

¹-برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، دليل المتدرب، البرنامج التدريبي لأخصائي الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الدرجة الأولى، 2015.

²-بريخ محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص27.

³-بوونن نبيلة مرجع سبق ذكره، ص59.

هـ_ السلوكيات العدائية: وتتمثل فيما يلي:¹

- **الشكاوى:** أظهرت دراسات "Fleisheman و Harris" سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته، وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من أجل تقادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.
- **اللامبالاة والتخريب:** المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته .

تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقبل من إنتاجية العامل رجوعا إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقلين، وهذا يجبرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضا الإضراب فانه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها، وكذلك نفس الحال مع باقي آثار عدم الرضا، إن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دوما متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.

¹ -نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، 2009، 2008، ص ص 43، 44.

خلاصة الفصل الثاني:

الرضا الذي يصل إليه الموظف عند درجة إشباع معينة، يحدث له جراء تعرضه لموجة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معاً، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة . وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضاً معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظم.

الفصل الثالث:

دور العملية في تحقيق الرضا

الوظيفي في المنظمة

-دراسة تحليلية-

تمهيد الفصل الثالث:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم لمحة عامة حول العملية العادلة وعناصرها وكذا الرضا الوظيفي ومحدداته، ومن خلال هذا الفصل سنعمل على معرفة دور العملية العادلة في تحقيق رضا العاملين أثناء أداء وظائفهم، من خلال إسقاط الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على أساتذة قسم العلوم الاقتصادية في جامعة ميلة، وقد قمنا ببناء استبيان وتم توزيعه على أساتذة المعهد عن طريق البريد الإلكتروني ولكن لم نتلقى أي رد منهم، مما اضطرنا إلى محاولة الإتصال ببعض المؤسسات بالولاية، إلا أن الظروف الحالية التي تواجهها الولاية والوطن والعالم ككل من وباء كورونا ورفع حالة الطوارئ واتخاذ تدابير وقائية صارمة، الأمر الذي وقف عائقا في وجه دراستنا الميدانية، ولهذا لجأنا للإعتماد على دراسة تحليلية من خلال دراسات سابقة وإسقاط ما توصلوا إليه على بحثنا والخروج بنتائج وبعض المقترحات.

المبحث الأول: دراسات محلية

سننظر إلى بعض الدراسات المحلية التي احتوت في مضمونها العملية العادلة ومن مدى تحقيقها للرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض المنظمات، فمن خلال النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات يمكننا استنتاج دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسة الأولى

من إعداد "تاوولي وسيلة" من المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، تناولت في دراستها موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، قامت بدراستها الميدانية بمصنع الإسمنت بني صاف SCIBS، هاته الشركة تأسست في شهر سبتمبر 1974 من طرف شركة فرنسية CREUSOT LOIRE المعروفة بمنشآتها الكبرى، وهي شركة ذات طابع عمومي اقتصادي، وهي شركة ذات أسهم وفرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت الغرب ERCO المتواجدة على مستوى وهران والتابع لشركة تسيير المساهمات لصناعة SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة.

تقع هذه الشركة في بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف، على ارتفاع 185 متر على سطح البحر، تقدر مساحتها بـ 420 هكتار، أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجر، الكلي والطين، وموقعها على بعد 600 م جنوب المصنع.

من خلال هاته الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، انتقينا منها فقط ما يخص دراستنا وهي كالاتي:

➤ توجد علاقة بين العملية العادلة والرضا الوظيفي، فأى فرد يعمل في بيئة عادلة يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية، فكلما كانت هناك عملية عادلة من خلال التعامل مع الأفراد العاملين وتطبيق مختلف الإجراءات الإدارية دون تحيز يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

فالتعامل مع الأفراد العاملين بكل تقدير واحترام، وكذا الاهتمام بحاجاتهم الشخصية وحقوقهم الوظيفية، الأمر الذي يدفع بهم إلى الشعور بالتميز لدى جهوداتهم المبذولة، وأفكارهم المقترحة، الشيء الذي يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم للرفي بالمنظمة، وكل هذا لا يتأتى إلا إذا تحقق الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

➤ كلما كانت هناك عملية عادلة تمس المهام والمكافآت يؤدي إلى اطمئنان الأفراد واستقرارهم في بيئة عملهم، فالأفراد العاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون أيضا بمدى عدالة هذه المخرجات، فإذا كان هناك عدم تكافؤ أو تناسب بين ساعات العمل والأجور التي يتقاضاها العمال، وعدم توفير فرص متساوية للحوافز المادية و المعنوية سيؤدي بالعمال إلى

الشعور بعدم وجود عملية عادلة وهذا ما يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي، لا يجب على كل منظمة مراعاة أن الحوافز المادية والمعنوية توزع على أساس الجهد المبذول أو المؤهلات العلمية، أي الاعتماد على أسس موضوعية مفهومة وواضحة.

➤ تلعب العملية العادلة دورا بارزا وهاما في ارتفاع درجة رضا العاملين من خلال العدالة في الإجراءات المعتمدة، وهذا ما نلمسه من خلال قيام الرئيس بجمع المعلومات الكافية و الدقيقة بإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم أو المنظمة ككل، فاهتمام المنظمة بمقترحات و أفكار الأفراد العاملين بها وتشجيعهم على المشاركة في صنع قراراتها يتولد لديهم نوع من الثقة اتجاه المنظمة، وأنه هناك نوع من التقدير الفكري، الأمر الذي ينعكس إيجابا على نفسياتهم و تولد شعور بالرضا لديهم، فكلما كان هناك مناقشات لمختلف القرارات المتخذة كلما تولد شعور بالرضا و الانتماء للمنظمة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي بالرغبة في الاستمرار بالعمل وخلق استقرار نفسي للعامل.

➤ العملية العادلة تدعو إلى العدالة في التعاملات مع أفرادها، والتي تتمثل في حسن تصرف ومعاملة الرئيس لمروؤسه الشيء الذي يشعر الأفراد بالسعادة والطمأنينة لإحساسهم بالتقدير للجهود التي يبذلها والأفكار التي يقدمها، وأيضا معاملته بالاهتمام واحترام، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه وزيادة دافعيته، وهذا ما نعتبره دافعا معنويا.

ولهذا فالاهتمام بالعملية العادلة داخل المنظمة تجعل الأفراد يتمتعون بدرجة العالية من الرضا الوظيفي، فالشعور بالرضا يزيد من قوة الانتماء للمنظمة، ما يجعلهم يتمسكون ويحافظون على مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية، ومحاولة بذل جهد أكبر والسعي لتقديم أفكار ومقترحات جديدة، وكذا التعاون الطوعي فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى المنظمة بالتطور والرقى و تحقيق الأهداف المسطرة .

فعدم إدراك العامل للعملية العادلة داخل المنظمة يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية، كزيادة النزوع إلى ترك العمل أو تغيير المنظمة، زيادة الضغوط الوظيفية وظهور صراعات تنظيمية بين الأفراد.

➤ فمن خلال هذه الدراسة ظهرت الأهمية الكبيرة لموضوع العملية العادلة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة الاسمنت بني صاف، والذي يلعب دور مهما في هذه المؤسسة فهي تعمل على تحقيق جو عادل وتحسين العلاقات بين العمال عن طريق توفير جو عمل ديمقراطي داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

من إعداد "قصة راضية" بعنوان الدراسة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي عام 2018/2017 سنتطرق إلى جانب العملية العادلة من العدالة التنظيمية ومدى الدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة.

قامت قصة راضية بدراستها الميدانية لأساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال وضع استبيان وتوزيعه على الأساتذة المعنيين، ولقد انتقيت الاسئلة التي تخص العملية العادلة وهي كالاتي :

- هل يشرح المسؤول أي قرار تخص عملك ويعطيك التبريرات الكافية بكل صدق وصراحة ؟
- هل تتعامل معك الإدارة باحترام؟
- هل الإجراءات في الكلية عادلة؟
- هل تشجع الإدارة مجهوداتك المبذولة؟
- هل تشارك في اتخاذ القرارات؟
- هل الإدارة تقدر المجهودات المبذولة وتقديم منح ومكافآت بصفة عادلة؟

ومن خلال الإجابات وتحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج الموالية :

- العملية العادلة أخذت أكبر العلاقات الارتباطية الموجبة والقوية بمعامل الارتباط (0,074) وهو ما يدل على علاقة العملية العادلة ودورها في تحقيق رضا أساتذة الرياضيات بالكلية، وهذا ما تلمسه في إدراك الأساتذة أنه هناك تقدير لمجهوداتهم المبذولة، وكذلك عدالة في توزيع المنح والمكافآت، وهذا ما يعتبر تحفيز مادي ومعنوي للأستاذ يزيد في رضاهم ويدعوهم للعمل أكثر .
- أخذت العملية العادلة ارتباطا جزئيا إيجابيا متوسط بنسبة (45,1%) من ناحية التعامل مع الأفراد وهو ما يدل على وجود علاقة جزئية متوسطة للعملية العادلة على الرضا الوظيفي للأساتذة بالكلية، وهذا من خلال إدراك الأستاذ لاحترام المسؤولين لهم، وكذلك شرح كل ما يخص عملهم بدقة وأي قرار يتخذ من قبلهم وتبرير اتخاذه، وهذا ما يعني أن هناك تقدير عاطفي تلمسه من خلال معاملة الإدارة للأساتذة ولكن يعتبرون أن هذا الأمر ليس هو العامل الأساسي في تحقيق رضاهم، ودائما هناك عوامل أخرى لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة.
- أخذت العملية العادلة ارتباطا جزئيا إيجابيا متوسطا بنسبة (57,5%) من ناحية الإجراءات التي تتعامل بها الإدارة مع الأساتذة فهي تقوم بمشاركتهم باتخاذ القرارات، وكذلك توزيع المهام بشكل عادل ومتساوي كما تقوم بتفسير مختلف الأسباب التي أدت بها لاتخاذ قراراتها، الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

من إعداد طوبال بثينة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بألم البواقي.

من خلال الدراسة التي قدمت بها تحليلها لمختلف البيانات المتحصلة عليها توصلت إلى مايلي :

➤ أن معامل الارتباط بين العملية العادلة والرضا الوظيفي قد بلغ القيمة ر: 0,247 وهو غير دال، ومنه لا توجد علاقة بين العملية العادلة والرضا الوظيفي لدى الفرد العينة، أي أن العملية العادلة لا تؤثر على الشعور بالرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث توصلت إلى أن أعلى درجات الرضا كانت أكثر فيما تخص الأجر، وهذا يعني أنه هناك عوامل أخرى تؤثر على درجة الرضا لدى الأفراد على خلاف العملية العادلة، بمعنى أن العملية العادلة لها تأثير متوسط في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد .

المبحث الثاني: دراسات عربية

من خلال هذا المبحث ارتأينا تحليل بعض الدراسات العربية حول موضوع العملية العادلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من أجل توسيع دائرة البحث والوصول إلى نتائج مؤكدة.

المطلب الأول: الدراسة الأولى

من إعداد ياسر عبد الوهاب بموضوع العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، واتخذت البنك المركزي المصري كدراسة حالة، حيث هدف بحثه إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وتأتي أهمية البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين اداء الجهاز المصرفي، وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية والمعرف بـ Package For Social Sciences Statistical والمعرف بـ SPSS وقد أسفرت النتائج عن خلق انطباع إيجابي لدى الباحثين عن منهج العدالة التنظيمية، وقد خلص البحث إلى نتائج عدة، وقد اقتبسنا منها النتائج التي تعني العملية العادلة ونذكر من أهمها:

➤ تأكد من خلال التحليل الاحصائي أن العلاقة بين العملية العادلة والرضا الوظيفي كانت موجبة ودالة معنويا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

➤ أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن البنك المركزي المصري وظف منهج العملية العادلة داخل قطاعاته المختلفة، وإن كان ذلك بدرجة محدودة، وبالطبع فإن هذه النتيجة معبرة عن أن البنك قيد الدراسة يدرك أهمية العملية العادلة كأحد المناهج الإدارية المعاصرة من حيث المفهوم والدور والأهداف ولو بدرجات متفاوتة، حيث أن المحتوى قد جرى اختباره وفحصه إحصائيا للوصول إلى قناعة علمية مناسبة .

وقد قدم توصيات مقترحة تمثل إطار عمل مستقبلي على النحو التالي :

- دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج العملية العادلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لما لذلك من إسهام وتعزيز قدرة المؤسسات المصرفية في تحقيق أداء أفضل .
- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل مبادئ منهج العملية العادلة كأسلوب إداري يساعد المؤسسات المصرفية على التأقلم مع تقنياتها الداخلية والخارجية خاصة في ضل تحديات الاقتصاد العالمي .

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

من إعداد محمد ناصر راشد أبو سمعان تحت عنوان محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من جهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة كدراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لدراسة واقع الموارد البشرية وسلوكها التنظيمي في جهاز الشرطة، والذي يعد أكبر الأجهزة الأمنية العاملة في قطاع غزة، سعياً في مساهمة هذه الدراسة في الارتقاء بهذا الجانب بما ينعكس بالإيجاب على خدمة الوطن والمواطن وتحقيق الأمن والأمان لهما .

وقد توصل لباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج وقدم مجموعة مقترحات لعلها تلقى اهتماماً، وقد استخرجنا النتائج التي تخص فقط العملية العادلة ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي ونذكر ذلك فيما يلي :

- أظهرت نتائج الدراسة أن إحساس الأفراد بوجود عملية عادلة يدفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال العلاقة الطردية الموجودة بينهم، وهذا يعني قيامهم بأعمال طوعية وبدافع ذاتي خارج إطار التكليف والدور الرسمي، وذلك بهدف رفعة المؤسسة الشرطة والحفاظ على سمعتها، وهذا لا يأتي إلا نتيجة لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- جاءت نتائج الدراسة وجود شعور عام بالعملية العادلة بدرجة فاقت المتوسط لدى العينة المدروسة، لكنها كانت بشكل متفاوت وذلك حسب المواقف أو الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فمن ناحية القرارات المتخذة والإجراءات المتبعة كانت نتائج الرضا عنها بدرجة متوسطة، فقد كانت تتخذ قراراتها بشكل موضوعي وواضح داخل جهاز الشرطة، ولكن ضمن ضوابط وخصوصية لعمل الجهاز، لذا كانت قراراتها وسياساتها واضحة وهذا ما زاد في درجة الرضا لدى أفراد الجهاز، ولكن النتائج المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات كان دون المتوسط فلا يمكن للموظفين الاعتراض على أي قرار تم اتخاذه، كما اتضح من خلال النتائج الحياد أو الموافقة بدرجة كبيرة اتجاه القوانين واللوائح و الأنظمة السارية من العموميات التي تسري على الجميع دون استثناء أو تحيز.

➤ توصل أيضا من خلال النتائج أن العلاقات الإنسانية القائمة في جهاز الشرطة مبنية على الاحترام والطيبة كما تسود روح التعاون والتناغم السائدة بين الزملاء والمدراء، وبطبيعة الحال هذا الأمر يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم، ولكن موظفي الجهاز لم يكونوا راضين عن تقدير مجهوداتهم الإضافية المبذولة في العمل.

ولهذا قدم مجموعة من التوصيات المقترحة أهمها:

- الاهتمام بمراعاة الجهود المبذولة الإضافية من قبل موظفي وضباط الشرطة، والعمل على توفير مكافآت مادية ومعنوية نظير ذلك.
- الاهتمام بجانب التحفيز المادي والمعنوي للأعمال الشرطية التي تتطلب مخاطرة وصعوبات خاصة.
- التوصية بضرورة اهتمام المدراء والصف القيادي بجهاز الشرطة، بمصالح الموظفين والضباط عند اتخاذ القرارات، بما يتضمن شرحا مبررا للقرارات، وتجنب التدخلات والأهواء الشخصية عند إصدار القرارات وتنفيذها.
- التوصية بتبني القيادة إشراك الضباط على اختلاف مسمياتهم، في عملية صياغة القرارات ورسم القواعد والإجراءات، لما في ذلك من نفع سيعود على جهاز الشرط من خلال القبول الذاتي والاحترام لهذه القرارات والقواعد التي صيغت باشتراك الجميع.

خاتمة

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على العملية العادلة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة بصفة عامة، وفي ضوء التحليل الذي قمنا به من خلال الدراسات السابقة التي اعتمدنا كمرجع لدراستنا، سنتناول عرض لمجمل النتائج المتوصل إليها كإجابة على الإشكالية والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها قدمنا مجموعة من التوصيات والمقترحات.

مما سبق اتضحت معالم الإشكالية التي تمت معالجتها في هذا البحث والتي طرحت على النحو التالي: هل للعملية العادلة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول تناول موضوع العملية العادلة الفصل الثاني تناول جانب الرضا الوظيفي والفصل الثالث الذي يخص الفصل التطبيقي تناولنا من خلاله مجموعة من الدراسات السابقة التي تضمنت في جوهرها موضوع العملية العادلة والرضا الوظيفي.

أولاً- نتائج خاصة بالفرضيات: توصلنا من خلال تحليل الدراسات السابقة الى النتائج التالية:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي فحواها " العملية العادلة عملية مبنية على مشاركة الرئيس لمؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يخلق ثقة والتزام اتجاه المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا لديهم"، إن هذه الفرضية محققة فمن خلال الدراسة تبين لنا أنه كلما اشترك المؤوسون في اتخاذ القرارات سواء الخاصة بمهامهم أو القرارات التي تعني المنظمة ككل، كلما زادت الثقة في أنفسهم وتحقق الرضا بداخلهم.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي نصها " للعملية العادلة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي" فإن هذه الفرضية أيضا محققة فمن خلال الدراسات التي اعتمدناها، توصلنا إلى أن المنظمة التي لا تعتمد العملية العادلة في قراراتها، قد تواجه نوع من التمرد على هذه الأخيرة، ورفض تلك القرارات، مع محاولة التصرف بما يخدم مصلحة الفرد لا المنظمة، وبالتالي فللعملية العادلة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

وأخيرا الفرضية الثالثة التي مفادها " العملية العادلة ليس لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة" فهنا نجد وجهتين من النظر مفادهما، الأولى هي أن العملية العادلة ليست هي العامل الوحيد في تحقيق الرضا لدى العاملين، ففي بعض المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الربحي نجد موظفيها يهتمون بالجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي أي أن رضاهم يتحقق بالزيادة في الأجور قديم المكافآت والمحفزات المادية، ولكن هذا لا ينفي الزور المهم الذي تلعبه العملية العادلة في زيادة الرضا لدى العاملين، لما تخلق في أنفسهم نوع من الثقة والالتزام والتعاون الطوعي النابع عن رضاهم فقط وليس لسبب آخر.

خاتمة

ثانياً_نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- العملية العادلة تدعو لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة أو بمهامهم لتعزيز الثقة في نفوسهم.
- العملية العادلة أساسها التقدير الفكري والعاطفي، بمعنى إذا لاقى الفرد الترحيب من قبل المنظمة وأشركته في قراراتها، تزيد ثقة الفرد في نفسه ويلتزم أكثر اتجاه منظمته، ما يخلق لديه نوع من التعاون الطوعي في تنفيذ الاستراتيجية، والعكس صحيح، فإذا لم يكن هناك تقدير فكري وعاطفي ستواجه المنظمة نوعاً من الاستياء وعدم الثقة وبالتالي رفض التنفيذ للقرارات المتخذة.
- شعور الفرد بأن القرار المتخذ عادل وأن العملية عادلة يدفعه لقبول القرار المتخذ والعمل على تنفيذه ودعمه للمنظمة.
- رضا الأفراد العاملين متوقف على الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة اتجاهه، فهناك عوامل متعددة ترفع من الرضا لدى العاملين، والعملية العادلة لها دور مهم في تحقيقه.
- لا ينتج من الفرد تعاون طوعي في أداء المهام إلا إذا كان راضياً عن وظيفته بشكل عام.
- إن التقدير الفكري والعاطفي يزيد من رضا الموظفين في المنظمة ويرفع من أدائهم.
- الرضا الوظيفي لا يزيد فقط بالمحفزات المادية، وإنما التحفيز المعنوي يلعب دور كبير في تحقيق الرضا، فالفرد لا يبحث دوماً عن مكافآت مادية ولكنه يطمح للشعور بقيمته الكبيرة في المنظمة وانتمائه إليها.
- العملية العادلة تلعب دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة.

ثالثاً_توصيات ومقترحات:

- عقد حلقات وندوات ومحاضرات من قبل المديرين من أجل تنمية العلاقات الإنسانية وتحسين التعامل بين الأفراد، وتسهيل عمليات الاتصال فيما بينهم، وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المنظمة وذلك في إطار قانوني.
- التشجيع المستمر للعاملين، واعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي لأن الكثير من المنظمات الوطنية لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم أهميتها الكبيرة .
- الحرص على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الحاسمة الخاصة بمهامهم أو بالمنظمة.

خاتمة

- تشجيع المنظمات على اعتماد العملية العادلة لما لها من أثر جيد في تعزيز الثقة والالتزام لدى الأفراد، وكدى تسهل عليها تنفيذ الاستراتيجية المسطرة.
- الحرص على الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظم، وذلك لبلوغ رضاه وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وولائه للمنظمة.

رابعاً_آفاق الدراسة:

من خلال ما تم دراسته في هذه المذكرة، ونظراً لأن موضوع العملية العادلة موضوع جديد لم يتم التطرق إليه من قبل وانعدام دراسات سابقة حوله، يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي قد تشكل بحثاً مستقبلاً كما يلي.

- علاقة العملية العادلة بالعدالة التنظيمية.
- أثر العملية العادلة في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي.
- دور العملية العادلة في تحقيق العدالة بين الموظفين في المنظمات.
- أثر العملية العادلة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- دور العملية العادلة في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ_ الكتب:

1. أحمد واعظي، نظريات العدالة: دراسة ونقد، ط1، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، 2017م، ص72.
2. أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م، ص-ص: 57 58 59.
3. إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص369.
4. بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، ص78.
5. جاري ديسلر، ترجمة د.محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة د.عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص362.
6. حسن شحاتة، مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، دار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، 2019، ص161.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص11.
8. رث والس والسون وولف، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص516.
9. زينب مكي محمود البناء، علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار المنهل للنشر، عمان، 2012، ص120.
10. سعد على ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019م، ص415.
11. طاهر حسن الزبياري، النظرية السيكلوجية المعاصرة، ط1، دار البيروني للنشر، عمان، 2016م، ص267.
12. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص38.
13. عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2012م، ص: 274 275.

قائمة المراجع

14. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد1، 2013م.
15. عبد المعطي محمد عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (theory 1)، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م، ص363.
16. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص9.
17. عكلة سليمان الحوري والدكتور كامل عبود العزاوي، الإعداد النفسي للرياضيين، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، 1991، ص211.
18. محمد الباز، المحيط الأزرق، دار فصلة للنشر والتوزيع، الحبيزة، مصر، 2019م، ص11.
19. محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2012، ص282.
20. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص: 105 106.
21. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016م، ص ص: 287 288.
22. مدحت محمد محمود أبوالنصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015م، ص114.
23. مدحت محمد أبو نصر، الشباب وصناعة المستقبل، دار المنهل للنشر، 2019م، ص44.
24. مروة حسين علي، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء الدراسي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص48.
25. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص147.
26. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص11.
27. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الإجتماعية والنفسية والقانونية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص47.
28. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، 2015م، ص38.
29. Harvard Business Review ,Daniel Golmen,Jon R.Katzenbach,W.Chan Kim .Renée A.Marborgue، نقله إلى العربية خليل يوسف سمرين، عن إدارة الناس، ط1، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2016م، ص197.

قائمة المراجع

30. هيثم عبد الله ذيب المرعي ومؤيد موسى علي أبو عساف، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجدش للنشر والتوزيع، ص156.
31. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، دار المنهل للنشر، 2012م، ص163.

ب المجالات:

1. أسامة السيد محمود، الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات: العدد الرابع والثلاثون، كتاب دوري محكم يصدر مؤقتاً مرتين في السنة، كتاب إينك للنشر، 2010م، ص180.
2. سلامة عبد الله خلف الطامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة QIZ في الأردن، جامعة السودان والعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية-مجلة العلوم الإقتصادية، عمادة البحث العلمي، 2015م، ص17، موجود على الرابط <http://www.journals.sustech.edu> تم الإطلاع عليه يوم 08 مارس 2020 على الساعة 10:00.
3. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد1، 2013م، ص35.

ج_ الرسائل والأطروحات:

1. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، الفصل الدراسي 1428هـ/1429هـ، ص40.
2. بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلينالد للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو، عام 2006/2007م.
3. زويش سامية، محات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بجيزر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2013/2014م، ص18.
4. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء بسونلغاز ولاية جيجل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-فرع إدارة أعمال، 2009-2010م، ص3.

قائمة المراجع

5. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014م، ص86.
6. كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير بحث مقدم من اجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة أعمال، 2015م، ص4.
7. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، MBA، ص59.
8. موساوي يحي، بريحان محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية_دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية_، 2016/2015م، ص35.
9. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، 2009/2008م، ص ص: 43، 44.

ثانيا: مواقع الانترنت

1. إسرائ رابحي، مفهوم العدالة، موجود على الرابط <http://mawdoo3.com> تم الإطلاع بتاريخ 19 مارس 2020 على الساعة 18:00.
2. البجدايني ياسين، نظرية العدالة كإنصاف عند جون راولز: المنطلقات الفلسفية والمرتكزات الأساسية، موجود على الرابط: نظرية- العدالة -كإنصاف- عند-جون-راولز-المنظمات-الفلسفية-و-المرتكزات-الأساسية/<http://hekma.org> تم الإطلاع عليه بتاريخ 30 أبريل 2020 على الساعة 17:25.
3. جميل عودة إبراهيم، مفهوم الشفافية الإدارية كحق للمواطنة موجود على الرابط: <http://amp-annabaa-org.cdn.amprproject.org> تم الإطلاع عليه بتاريخ 05 أبريل 2020 على الساعة 10:00.
4. شيرين طقطاقة، مفهوم التواصل، موجودة على الرابط: مفهوم التواصل/<http://mawdoo3.Com> تم الإطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2020 على الساعة 21:00.
5. عبد الرحمان الحديدي، قراءة في مفهوم العدالة الاجتماعية: تأصيل نظري، المركز الديمقراطي العربي، موجود على الرابط <http://democraticac.de> تم الإطلاع عليه بتاريخ 01 أبريل 2020 على الساعة 10:00.

قائمة المراجع

6. محمد الجمال، موجود على الرابط <http://mawdoo3.com> تم الإطلاع بتاريخ 14 أبريل 2020 على الساعة 15:00.
7. مها أحمد إبراهيم محمد، الرضا الوظيفي: مفاهيم ودلالات، كلية علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، موجود على الرابط: <http://portal.arid.my>.
8. العمل الذي أنجزه الأستاذ انتياد مايكل يتش ولود فان دير هايدين، موجود على الرابط: <http://www.peoplepotential.com/leadership-management/fair-process-leader> ship، تم الإطلاع عليها بتاريخ 20 مارس 2020 على الساعة 21:00.
9. المفاهيم الإدارية موجودة على الرابط: شرح معنى "مبدأ الإلتزام والإتساق/المفاهيم-الإدارية" <http://hbarabic.Com/> تم الإطلاع عليها بتاريخ 23 أبريل 2020 على الساعة 17:25.
10. موجود على الرابط: مهارات-التواصل-الفعال <http://stor.Com/> تم الإطلاع عليه بتاريخ 04 أبريل 2020 على الساعة 09:15 .
11. INVOLVE A Toolkit for fair process ,<http://knowledge.incead.edu> تم الإطلاع عليه بتاريخ 05.
12. <http://knowledge.insead.edu/>"INVOLVE"-A Toolkit For Fair Process Communication تم الإطلاع عليه بتاريخ 20
13. <http://www.researchgate.net/figure/the-five-elements-of-fair-process-in-the-patient-provider-iteration-fig> تم التطلع عليه يوم 05 أبريل 2020 على الساعة 12:00
14. [http://slideplayer.com/organizational justice,ethics,and corporate social responsibility](http://slideplayer.com/organizational_justice,ethics,and_corporate_social_responsibility)
15. <http://www.slideshare.net/mobile/hungvietsc/intro-bos-and-process-may-2018>