



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي .

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بمقر بلدية - كوينين .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص - التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

د. بوتريه بلال

إعداد الطالبتين :

الوشعي إيمان

الوشعي منال

الموسم الدراسي : 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله الذي أماننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمورنا وأمدنا

بالصبر والعزيمة

في البداية نتقدم بعظيم الإمتنان والشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور
بوترجة بلال على إرشاداته القيمة وتوجيهاته طيلة فترة البحث وعلى إهتمامه الكبير
والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة وحرصه الشديد على إتمام هذا العمل في
أحسن صورة ، وإلى الأساتذة والزملاء بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مقر بلدية . كوينين . لمساعدتنا في هذا العمل.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية . كوينين . حيث تم دراسة الدور من خلال أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) وأبعاد الإستقرار الوظيفي (الرضا الإدراكي ، الرضا العاطفي ، الإلتزام الوظيفي ، الإندماج الوظيفي) .

وانطلقت من الفرضية العامة :

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

والفرضيات الجزئية:

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي حيث تم إعماله في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بواسطة الإستبيان ،الذي يعد الأداة الرئيسية بالإضافة إلى الوثائق والسجلات والمقابلة غير المقننة التي تعدان أداتين ثانويتين وقد تم إعمال طريقة الحصر الشامل ،وقد بلغ عدد المبحوثين 190 مبحوث يعملون على مستوى مقر بلدية كوينين.

وقد تم تحويل هذه المعطيات إلى بيانات كمية في شكل أرقام ونسب مئوية ثم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى جملة من النتائج منها:

تبين من خلال الدراسة أن للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تساهم في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

كما تبين تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة والتي مفادها أنه :

. العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) تساهم في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية كوينين.

- العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) تساهم في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين.

- العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) تساهم في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

- العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) تساهم في تعزيز الإندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational justice in enhancing the job stability of workers in the municipality of Kouinine. The three dimensions of organizational justice (procedural, distributive, transactional) through and the dimensions of job stability (cognitive satisfaction, emotional satisfaction, job commitment, Job integration) was the role which studied.

The study started from the general hypothesis:

- Organizational justice (procedural, distributive, transactional) has a role in promoting job stability for workers in quinine municipality.

The secondary hypothesis:

- Organizational justice (procedural, distributive, transactional) has a role in promoting cognitive satisfaction.

- Organizational justice (procedural, distributive, and transactional) has a role in promoting emotional satisfaction.

- Organizational justice (procedural, distributive, transactional) has a role in enhancing job commitment.

- Organizational justice (procedural, distributive, transactional) has a role in promoting job integration.

The method used in this study was the descriptive approach, as it was adopted in the analysis of data and data collected from the field of study by means of a questionnaire which is the main tool, in addition to documents and records and unconverted interviews that are two secondary tools, and the comprehensive inventory method has been adopted and has reached The number of respondents is 190, who work at the level of the municipality of Kouinine.

These data were transformed into quantitative data in the form of numbers and ratios, then analyzed and interpreted, and reached a set of results, including:

It was found through the study that organizational justice in its three dimensions contributes to enhancing the job stability of workers in the institution.

The four partial assumptions that:

- Organizational justice (procedural, distributive, and transactional) contributes to enhancing cognitive satisfaction.
- Organizational justice (procedural, distributive, and transactional) contributes to enhancing emotional satisfaction.
- Organizational justice (procedural, distributive, and transactional) contributes to enhancing job commitment.
- Organizational justice (procedural, distributive, and transactional) contributes to enhancing job integration.

فهرس المحتويات

3	شكر وعرفان
4	ملخص الدراسة
8	فهرس المحتويات
11	فهرس الجداول
15	فهرس الأشكال
16	مقدمة
20	تمهيد
21	أولاً : إشكالية الدراسة
25	ثانياً : أسباب إختيار الموضوع :
27	ثالثاً : أهداف الدراسة :
28	رابعاً : أهمية الدراسة :
31	خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة :
36	سادساً : الدراسات السابقة :
48	سابعاً : المقاربة النظرية للدراسة :
52	خلاصة
53	الفصل الثاني : العدالة التنظيمية
54	تمهيد :
55	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية :
56	ثانياً : أهمية العدالة التنظيمية :

58	ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية :
65	رابعا : العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة
71	خامسا : أشكال العدالة التنظيمية
72	سادسا : نظريات العدالة التنظيمية
76	خلاصة الفصل
77	الفصل الثالث :الإستقرار الوظيفي
78	تمهيد
79	أولا : مفهوم الإستقرار الوظيفي
79	ثانيا : أهمية الإستقرار الوظيفي :
80	ثالثا : أبعاد الإستقرار الوظيفي
81	رابعا : محددات الإستقرار الوظيفي:
82	خامسا :الإستقرار الوظيفي في ظل أنظمة إدارة الموارد البشرية:
90	سادسا :إستقرار المنظمة كآلية لإستقرار الموظف:
91	سابعا: العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي:
92	ثامنا:المنطلقات النظرية للإستقرار الوظيفي في الفكر التنظيمي
95	تاسعا : مظاهر عدم الإستقرار في العمل :
98	خلاصة الفصل
99	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
100	تمهيد :
101	أولا : مجالات الدراسة

108.....	ثانياً : منهج الدراسة
109.....	ثالثاً : أدوات جمع البيانات
112.....	رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية
113.....	خلاصة الفصل
114.....	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
115.....	تمهيد
116.....	أولاً : عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث
125.....	ثانياً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
144.....	ثالثاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
160.....	رابعاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
176.....	خامساً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة
191.....	سادساً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة
207.....	الإقتراحات و التوصيات
208.....	خلاصة الفصل
209.....	خاتمة
210.....	قائمة المصادر والمراجع
221.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح وضعية تعداد العاملين بمقر بلدية كوينين	107
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	116
03	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	118
04	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	119
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	121
06	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	123
07	يوضح الأعمال والواجبات التي يقوم بها العاملين في حدود طاقاتهم و إمكانياتهم	125
08	يوضح إستفادة العاملين من دورات تكوينية في العمل	127
09	يوضح إختيار المرشحين للبرامج التكوينية وفقاً لأسس موضوعية	130
10	يوضح مناسبة الأجر للمؤهلات العلمية للعامل في المنظمة	132
11	يوضح طريقة توزيع الحوافز التي تجعل العامل راضٍ عن عمله	134
12	يوضح الحوافز التي تحصلوا عليها خلال فترة العمل	136

138	يوضح إهتمامات الرئيس بإنشغالات العاملين في المؤسسة	13
140	يوضح إستماع الرئيس للشكاوي الخاصة بالعمال	14
142	يوضح مساهمة التعاملات الجيدة في الإستمرار في العمل	15
144	يوضح مناقشة الرئيس للقرارات التي تتعلق بمسار العامل الوظيفي	16
146	يوضح تطبيق الرئيس لمبدأ الحيادية في معالجة المشكلات	17
147	يوضح عدالة الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء	18
150	يوضح مناسبة الراتب للجهد المبذول	19
152	يوضح الحصول على الحوافز وفقا لأسس موضوعية	20
153	يوضح عدالة توزيع الخدمات الإجتماعية	21
154	يوضح تلقي الشكر والتقدير عند إتقان العمل	22
156	يوضح طبيعة العلاقات مع زملاء العمل	23
158	يوضح كيفية تعامل الرئيس مع أخطاء العاملين بمهنية	24
160	يوضح شعور العاملين بالإصرار للإستمرار في العمل	25
162	يوضح قبول العاملين لأي وظيفة يكلفون بها مقابل إستمرارهم	26
164	يوضح عدم الحصول على الترقية إلى تقصير أداء المهام	27

166	يوضح قبول العاملين العمل في مؤسسة أخرى مع حوافز أفضل	28
167	يوضح المكاسب المادية فقط من تحدد الإستمرار في العمل	29
169	يوضح العدالة في توفير وتوزيع الوسائل المناسبة	30
170	يوضح شعور العاملين بأنهم جزء من المؤسسة	31
172	يوضح المناخ السائد في المؤسسة من يدفع إلى التمسك بها	32
174	يوضح إستمرار العلاقة التي تربط العاملين	33
176	يوضح الإجراءات المنظمة للعمل تعمل على تطوير الأداء من أجل الإستمرار	34
177	يوضح الشعور بالإرتياح عند تقييم الأداء	35
179	يوضح خضوع جميع العاملين في المنظمة لنفس القوانين وإجراءات العمل في حالة بذل جهد إضافي	36
180	يوضح العدالة في أنظمة الأجور والمكافآت للإستمرار في العمل	37
183	يوضح شعور العاملين بتكافؤ الفرص في الحصول على الحوافز مقابل جهودهم	38
184	يوضح الإستفادة من الخدمات الإجتماعية	39

186	يوضح مناخ العمل السائد في المؤسسة	40
187	يوضح تواصل العاملين مع رئيسهم أثناء تأديتهم للعمل	41
189	يوضح تقدير الرئيس لظروف العاملين داخل وخارج المنظمة	42

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح نموذج تحليلي لفرضيات الدراسة	01
102	يوضح الهيكلية الإدارية للبلدية	02
116	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	03
118	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	04
119	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	05
121	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	06
123	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	07

مقدمة

إعتمدت الإدارة العمومية الجزائرية منذ الإستقلال عدة برامج تنمية تهدف إلى تنظيم وتطوير طرق عملها ، وذلك من خلال الإهتمام بتكوين كفاءات في إختصاصات متعددة ومتنوعة سواء كان فيما يتعلق بالتسيير أو الإدارة العامة ، وذلك بغية ضمان وجود إدارة ناجحة وفعالة ، من خلال إستغلال وتحفيز طاقاتها البشرية التي تعتبر من أهم الموارد والتي تسعى من خلالها المؤسسة العمومية الحفاظ على إستمرارها وبقائها ، ولأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية ، بتطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية التي تشكل مؤشرا إيجابيا لدى العمال فيها .

حيث تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات متميزة، فالإهتمام بها وتنميتها ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل وتحقيق أهداف المؤسسة .

ويتضح أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة وذلك نتيجة لإرتباط العديد من المتغيرات التنظيمية بإدراك العاملين لهذه القيمة ، حيث تستطيع المنظمة من خلال تجسيدها لمبدأ العدالة بين العاملين ضمان ولاء العاملين مع إستمرارهم في العمل ، وتعد أداة فعالة تساهم في جعل العامل أكثر إبداع في مجال عمله ، كما تتجسد من خلال خلق مناخ عمل مريح ماديا ومعنويا حيث أن بعد عدالة التعاملات يؤثر بشكل كبير في إحساس العاملين لعدالة الإجراءات والتوزيع .

وهذا في ظل جودة ودقة الإجراءات والقرارات الإدارية ، ما يعزز من إرتباط وثقة العاملين برؤسائهم ومشرفيهم في العمل وبأنظمة المتابعة والتقييم ، حيث يساهم ذلك في تحقيق أهداف الإدارة ، بحيث توفر لهم الأمان والإستقرار الوظيفي داخل بيئة العمل ،فتمكنه من تحقيق طموحاته وبالتالي زيادة روحهم المعنوية و الإطمئنان على مستقبل مسارهم الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصنيفها إلى خمسة فصول ، تناولنا في

الفصل الأول المعنون بالجانب المنهجي والنظري للدراسة حيث يتضمن إشكالية الدراسة ،وتحديد مفاهيم الدراسة وفرضياتها وأسباب إختيار الموضوع والأهداف ،أهميتها بالإضافة إلى ذلك تضمن هذا الفصل عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية،المقاربة السوسيولوجية.

أما **الفصل الثاني** يندرج تحت عنوان العدالة التنظيمية ، إذ تم التطرق إلى مفهومها وأهميتها، أبعادها، العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة ،أشكالها، وصولا إلى العنصر الأخير من هذا الفصل والذي تضمن نظرياتها.

لنصل في **الفصل الثالث** الذي يتمحور حول الإستقرار الوظيفي والذي يضم في طياته عناصر تتمثل في مفهومه، أهميته، أبعاده، الإستقرار الوظيفي في ظل أنظمة الموارد البشرية، إستقرار المنظمة كآلية لإستقرار الموظف، العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي والمنطلقات النظرية للإستقرار الوظيفي ، لنعرض في آخر الفصل مظاهر عدم الإستقرار في العمل.

أما **الفصل الرابع** فخصص للإجراءات المنهجية للدراسة ،ويتضمن مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ،أدوات جمع البيانات ،وأخيرا أساليب تحليل البيانات .

وفي آخر البحث تناولنا **الفصل الخامس** والأخير الذي إختص بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج الجزئية للفرضيات في ضوء الدراسات السابقة والنظرية المتبناة لتنتهي الدراسة بعرض النتائج العامة وتوصيات الدراسة التي يمكن أن تساهم في الوقوف على التطبيق السليم لكافة القواعد والقوانين بطريقة عادلة تضمن إستقرار العامل داخل الإدارة المحلية.

الفصل الاول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولا . إشكالية الدراسة

ثانيا . أسباب إختيار الموضوع

ثالثا . أهداف الدراسة

رابعا . أهمية الدراسة

خامسا . تحديد المفاهيم

سادسا . الدراسات السابقة

سابعا . المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن بناء أي دراسة أو بحث علمي يرتكز بالأساس على مدى قدرة الباحث العلمي في جمع المعطيات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في بناء تصوره حول موضوعه ، حيث يستند في بناء إشكاليته على مجموعة خطوات وقواعد علمية ومنهجية محددة حيث تساعد هذه الخطوات في فهم وتفسير دراسته بشكل معمق وحتى تكون دراسته أكثر واقعية ن ومن خلال هذا الفصل تم التعرض لمجموعة هذه الخطوات ،بداية من ذكر إشكالية الدراسة وفروضها ، أسباب ومبررات إختيار موضوع الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة تحديد المفاهيم ، وأهم الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي ساعدتنا في بناء خلفية نظرية ومنهجية حول الموضوع ، وفي آخر الفصل تناولنا المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

أولاً : إشكالية الدراسة

تعد المنظمات السمة المميزة للمجتمعات الإنسانية، والمحرك الأساس لتحقيق النمو والتقدم في العديد من دول العالم ، حيث تتشكل وفقاً لجملة من القواعد واللوائح والتشريعات القانونية ، وتنشأ هذه المنظمات لأجل تحقيق أهداف محددة ، معتمدة في تجسيدها على مجهودات الموارد البشرية الموجودة ، والإمكانيات المادية المتاحة ، كما أنها تتأثر بمنظومة القيم السائدة في محيطها ، سواء كانت إجتماعية أو ثقافية ، وتفترن توجهاتها وقراراتها وأهدافها مع هذه القيم .

ويعتبر العدل من القيم التي إرتكزت عليها المجتمعات الإنسانية في سبيل تحقيق التطور والتميز ويعد من القيم التي أخذت مكانة راقية وهامة في الحضارات القديمة كما حظي بتكريم في مختلف التشريعات الوضعية والمواثيق الدولية التي أقرها الإنسان ولم يقتصر الأمر على هذا الجانب بل جاء التأكيد عليها من خلال الكتب السماوية في قوله تعالى : "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ"¹ ، فالعدل ليس قيمة أخلاقية أو دينية فقط وإنما إختلفت أشكاله بإختلاف مجالات الحياة ، فهناك من اعتبرها أداة قانونية تساهم في تنظيم شؤون الأفراد وضبط سلوكياتهم، وقد دعت جميعها إلى ضرورة تطبيق مبدأ العدل وإرساء قواعده بين مختلف أفراد وطبقات المجتمع ، وذلك لما لها من أثر مباشر في الحفاظ على كرامة الفرد ومحاولة ضمان إستقراره الإجتماعي وتحقيق التوازن بين الطبقات الإجتماعية .

فأهمية العدالة وأثرها الإيجابي جعلت الباحثين والمنظرين في المجال التنظيمي والإداري يعملون على تطبيقها ضمن التنظيمات الإدارية ، والعمل على ترسيخها ضمن سلوكيات العاملين والذي يعد الإهتمام بهم . العنصر البشري . وتتميتهم أهم إنشغال للإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر العنصر الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المؤسسة، ومصدر لقدراتها التنافسية وإستقرارها كما يُعول عليه في تحقيق الأهداف، مما يفرض على المنظمة الإهتمام به وتتميته والحفاظ عليه ومراعاة إحتياجاته، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة وإحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه، وتوفير البيئة الملائمة

¹ الآية 58 من سورة النساء.

التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والحيادية والعدالة بين مختلف الفئات العاملة، وذلك بالإستناد إلى جملة الأفكار التي قدمها "سي تي آدمز" من خلال نظريته " نظرية العدالة" والتي إعتبر من خلالها أن الفرد العامل يقوم بشكل دائم بإجراء مقارنة بين مخرجاته ومخرجات زملائه مقارنة بمدخلاته معهم، ومن هنا يمكن للفرد أن يبني إدراكاته للعدالة، والتي تعد ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

فالمسؤولون يعملون على منح العاملين حقوقهم مع تحديد واجباتهم بالإستناد على مجموعة القوانين والإجراءات الدقيقة من حيث التنفيذ، دون تحيزاً من الرئيس وهو ما يعكس لنا عدالة الإجراءات التي يتحدد من خلالها العديد من القرارات تتعلق بمسار العامل الوظيفي، وهذا يتحدد من خلالها توزيع الأجور والمحفزات التي تتناسب مع مجهوداتهم المبذولة، وهو ما يعكس لنا عدالة التوزيع ، وتعتمد إدارة الموارد البشرية في أي منظمة في عملياتها التوزيعية على جملة من الإجراءات الدقيقة والموضوعة مسبقاً، والتي يخضع لها الجميع دون إستثناء. فعدالة التوزيع تركز أساساً على عدالة الإجراءات والقرارات الصادرة عن الرئيس مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العامل وإندماجه والتزامه داخل المنظمة .

ويدرك العامل عدالة هاذين البعدين إنطلاقاً من طريقة المعاملة التي يتلقاها من رئيسه عند إتخاذ أي قرار وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل ، فعدالة التعاملات بمثابة البعد الإجتماعي للعدالة الإجرائية والقرارات الصادرة ، حيث يأخذ هذا البعد الجانب الإنساني في بيئة العمل، ويكون ذلك من خلال توفير مناخ قائم على الحوار، وجود جودة في الإتصال التنظيمي، والعمل بروح الجماعة ، مع إفساح المجال لإبداء رأيهم في بعض القرارات ومنحهم حق الطعن ، وهذا ما يولد لدى العمال مشاعر إيجابية تجاه وظائفهم وتكون من خلال ما تقدمه الوظيفة لهم فيكون لديهم ما يعرف بالرضا العاطفي الذي يجعل الفرد يسعى لتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة وبالتالي ضمان إستمرارها. وهذه المشاعر تكون نتيجة الرضا الإدراكي للفرد لقيمة الوظيفة التي يشغلها وما يحصل عليه منها من إشباع للحاجات والتوقعات من العمل ، وهذا ما يعزز ثقة العاملين بإدارتهم كما يساهم في إندماج الموظف بحيث يبذل جهد بكل حماس وإندفاع ويكون أكثر تميزاً وإنتاجية ، مع شعوره بالإخلاص

تجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها وأنه يعمل لأجل هدف أكثر من مجرد الحصول على راتب .

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في مسعى لها لتحريك عجلة التنمية في ظل التحولات التنظيمية التي أملت الظروف والتغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري وكذلك الفترة التي مرت بها المنظمات الجزائرية ، بداية من التسيير الذاتي وصولا إلى إستقلالية المنظمات، عملت جاهدة لإحداث الإستقرار داخل هذه المنظمات، فالإستقرار في العمل الإداري له أهمية كبيرة بالنسبة للموظف ، وهذا ما يؤدي إلى العلاقة الجيدة بين الموظف ورئيسه التي تخلق نوع من الإلتزام لدى الموظف تجاه المؤسسة ، مما يدفعه إلى الإبداع في عمله لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولدعم التنمية ، وعليه إتجهت بنا الدراسة للقيام بدراسة سوسيوتنظيمية على الإدارة المحلية وبالتحديد في مقر . بلدية كوينين . وذلك لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في البلدية .

فنحدد بهذا التساؤل الرئيسي :

. هل للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين ؟

وتتدرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية :

. هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية ،التوزيعية ،التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية كوينين؟

. هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية ،التوزيعية ،التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين؟

. هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية ،التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين؟

. هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية ،التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

الفرضيات الفرعية:

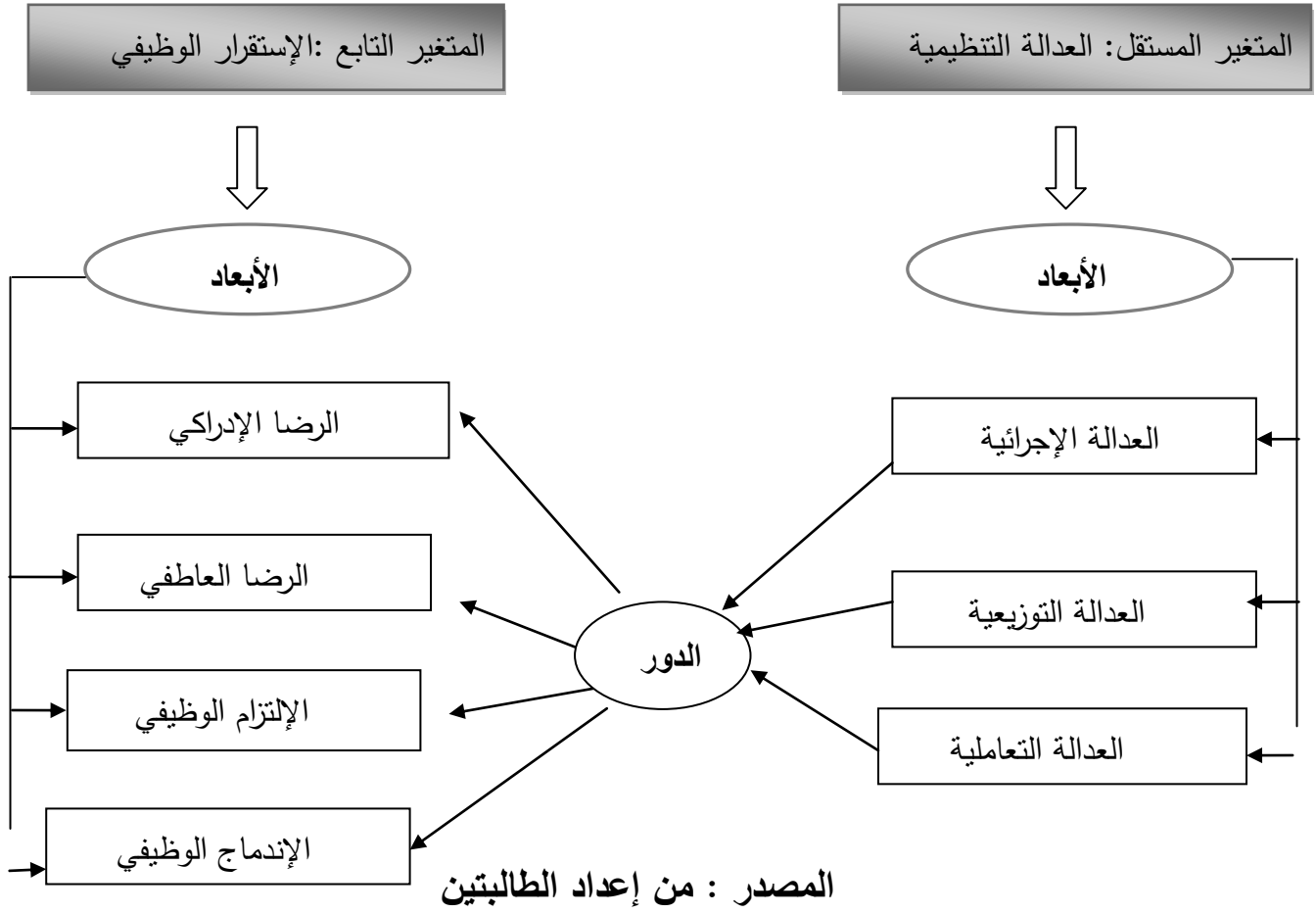
. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

. للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين.

الشكل (01) يوضح نموذج تحليلي لفرضيات الدراسة



ثانياً : أسباب إختيار الموضوع :

تعد عملية إختيار موضوع الدراسة عملية مهمة تكون نابعة من أفكار الباحث الخاصة وقراءاته ، فهناك من المواضيع ما يكون قد أختير في لحظة سريعة ولم يطلع الدارس فيها على مدى توفر أو ندرة ما كتب حول ذلك الموضوع أو قد يكون مقترحاً أو مفروضاً من جهات أخرى.

وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه إختيارنا لدراسته مستمداً من تجاربنا الخاصة ويكون ضمن إختصاصنا العلمي ، فمن المعروف أن اي باحث أثناء إختياره لموضوع البحث أو الدراسة تدفعه عدة أسباب للإختيار كما أنها تتحكم فيه ، فهناك أسباب ذاتية تتعلق بإدراك الباحث لأهمية الموضوع وأخرى موضوعية ترتبط بأهمية الموضوع بحد ذاته.

1- الأسباب الذاتية :

عند إقدامنا على دراسة هذا الموضوع الذي إختارناه عن إدراك ووعي بأهميته لاحظنا نقصاً في الدراسات المحلية الجزائرية خاصة التي تناولت هذا الموضوع ما شجعنا على المضي قدماً في التعمق في دراسته وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانباً مهماً من جوانب السلوك التنظيمي ، ولعل هذه الدراسة قد تسهم ولو بقدر بسيط في لفت إنتباه الباحثين والمتخصصين ، بأهمية هذا الموضوع وإندرجه ضمن إهتماماتنا أكثر من غيره من المواضيع ، مما أوجد نوعاً من الراحة النفسية لدراسته .

لذا كان إختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الإستقرار الوظيفي رغبة شخصية منا لدراسته ، واكتشاف معلومات جديدة تفيد المؤسسة من خلال كيفية الإهتمام بالعاملين ومحاولة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة ووضعها في مكانة متميزة ، وذلك من أجل البقاء والنجاح ويعد إستقرار العامل في المؤسسة موضوع عام في علم الإجتماع التنظيم والعمل حيث ينعكس إيجاباً على وجود حوافز تؤثر على العامل مما يزيد في أدائه بالتالي ضمان إستقراره .

2 - الأسباب الموضوعية :

حيث تعد العدالة التنظيمية من بين المبادئ الإدارية الحديثة التي إستطاعت من خلالها العديد من المنظمات لتحقيق التنافسية والفعالية التنظيمية ، وتحقيق أهدافها وإندماجهم في المنظمة من خلال مستوى الإخلاص الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته. وأن تطبيق العدالة التنظيمية لديه العديد من التأثيرات والإنعكاسات ومن بينها إنعكاساته على إلتزام العاملين ، يشمل رغبتهم القوية للبقاء في تنظيم معين وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها ذلك التنظيم .

ومن هنا كان لابد لنا من معرفة مدى تطبيق المنظمة الجزائرية للعدالة التنظيمية ومدى تأثير ذلك على إستقرار العاملين ، فيها كون أن شعور العاملين بأن هناك نظام قائم على العدل قد ينعكس على ثقتهم بالإدارة ، وبالتالي رغبتهم بالإستمرار في العمل ولطالما إرتبط الإستقرار الوظيفي في المنظمة بمدى قدرتها على توفير كل عوامل الرضا الوظيفي للعامل وشعوره بالإنجاز والإكتمال والأمن تجاه نفسه ووظيفته ، فإن إستقرار العاملين

ومحافظة الكثير من المؤسسات على مواردها وتحقيقها لأهدافها جاء كنتيجة لوضع المنظمة أو المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية العادلة والمحفزة.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة ، ككل الدراسات لها مجموعة أهداف ،يسعى الباحث من خلال دراستها معتمداً في ذلك على الجانب النظري ، والميداني في سبيل تحقيقها ، ويمكن تحديد أهداف الدراسة كآلاتي:

1 - الأهداف النظرية :

محاولة التعرف على قدرة المسؤولين في المنظمة على خلق مناخ قائم على العدل والنزاهة يحفز العاملين نحو العمل ، وبالتالي يخلق لديهم ولاء و إنتماء أكثر للمنظمة ويساهم في إستقرارهم فيها ، ومعرفة الأساليب والمعايير التنظيمية التي يخضع لها العاملين وكل ما يتعلق بنظام تقييم الأداء الذي يعزز إطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي ، وكذلك مكافئة العاملين إذا ما كانت تخضع للأسس دقيقة وموضوعية وعادلة ، وكيف يؤثر ذلك على الروح المعنوية ودافعية العاملين نحو العمل والمنظمة.

كذلك محاولة التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمة بالمحافظة على الإستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري ، للإستفادة منه بشكل أفضل ، والتعرف على أهم العوامل التنظيمية ، المادية ، الإقتصادية والإجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على إندماجهم في العمل ورضا الموظف عنه ، من حيث العلاقة الجيدة بين رؤسائه ومرؤوسيه، وإعتماد معيار الدقة والوضوح عند إتخاذ أي قرار مصيري يتعلق بمستقبل الوظيفي للعامل .

وذلك من خلال جمع معلومات صحيحة حول أداء العاملين ، مع العمل على تفعيل نظام تقييم الأداء . كما تعد نتائج هذا التقييم بمثابة المعيار الذي يدعم شرعية القرارات المتخذة ، وهذا ما جعل العاملين أكثر إدراك للعدالة نتيجة لوضوح الإجراءات التي تخلق دافع الرغبة لدى الموظف في الإبداع والتميز.

بالتالي يولد لديه حرص والتزام على إتقان عمله ، بالتالي يبذل جهد بكل حماس وإندفاع ويكون أكثر تميزاً وإنتاجية ، وهذا مايشجع إندماجه من خلال منح المكافآت

والترقيات ، التي تساعد العامل في المنظمة على تلبية وإشباع حاجياته سواء كانت هذه الإحتياجات مادية او معنوية. فبمجرد حصول العامل على وظيفته وإنضمامه للمنظمة يمكنه ذلك من تلبية تلك الإحتياجات (سكن ، خدمات إجتماعية)

2 - الأهداف الميدانية :

. التعرف على العدالة التنظيمية ودورها الفاعل في تعزيز الإستقرار الوظيفي من خلال ابعادها المتمثلة في عدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات التي تعبر على درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري لأدائه بموضوعية بالتالي يحدد حصوله على الترقية لمنصب أعلى .

. التعرف على عدالة التوزيع والتي تشمل المخرجات التي يحصل عليها الموظف التي تتمثل في الأجر ومختلف الخدمات الإجتماعية والحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع مجهوداته المبذولة .

. التعرف على عدالة التعاملات والتي تعبر على أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع العمال عندما تطبق عليهم الإجراءات .

هذا ما يترجم دورها في تعزيز رضاهم الإدراكي والعاطفي والتزامهم واندماجهم للوظيفة التي يشغلونها ويعود هذا بضمان استمرارهم بها .

رابعاً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي ويمكن تحديد أهميتها من خلال :

1- الأهمية العلمية :

تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع ولفت إنتباه الباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده ، فالعدالة التنظيمية تعتبر أداة إدارية فعالة ومؤثرة في العديد من المتغيرات التنظيمية وفي مقدمتها الإستقرار الوظيفي الذي يعمل على تماسك جماعة العمل ، وما يجعل المنظمة مجتمع تجمع ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة

وإن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية . ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة ما يجسد التزامهم وولاءهم إتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها مما يعزز من إستقرارهم .

ولقد لاقى العدالة التنظيمية إهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين لها يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ، ومنها إتجاهات العاملين والتي تشمل الإلتزام التنظيمي الذي يعد من أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمات ، والرضا بجانبه الإدراكي والعاطفي . والذي يتحقق بإشباع حاجات الفرد نتيجة العمل والإندماج الوظيفي في سبيل ضمان تحقيق دوره و تفعيل قدرته في تحقيق الأهداف.

يعتقد الأفراد أن توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات ، التي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها المدخلات والمخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستاءون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها ، لأنها تعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة ، خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها .

ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما تحققه من نزاهة وموضوعية ، كما تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الأخلاقية والإجتماعية والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة ، يجعلهم أكثر ثقة في السياسات والأنظمة الموضوعية .

فإهتمام المنظمة بوضع نظام عادل يمس مختلف جوانب الحياة التنظيمية والإجتماعية لهم وهذا إما يضمن لهم رضا عن العمل ويخلق لديهم الدافعية للبقاء فيه ، إلا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها قد يترتب عنها آثار تتعلق بأداء العامل لعمله

وإتقانه له وعلى شعوره بالأمن الوظيفي . وهذا ما يؤدي الى شعوره بعدم الإستقرار وبالتالي
ينعكس على أهدافه و أهداف المنظمة .

2 - الأهمية العملية :

يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في
وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية
لدى الموظفين ، والذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على تبني طرق و أساليب تنظيمية
تساعد المؤسسات على الحفاظ على إستقرار مواردها من خلال تنمية شعورهم بالإلتزام
والإندماج و الرضا بجانبه الإدراكي و العاطفي وتبني مبادئ العدالة التنظيمية تجاه
مختلف العاملين ، الذي يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة المتبعة في
المؤسسة ، من حيث تحديد الاهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء
والأدوار بها يمكن من الإستفادة من الطاقات والقدرات البشرية ويقلل من الصراعات ومظاهر
عدم الرضا .

كما أن العدالة أصبحت مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات
والأداء الإداري ، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشيع معه أجواء الإستقرار داخل المنظمة في
ظل روح التعاون والمشاركة البناءة ، مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لنهوض
المنظمات .

وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها
المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها وإختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و من أجل
تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما
يضمن الإستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد .

خامساً : تحديد مفاهيم الدراسة :

1 - العدالة التنظيمية:

1 - 1 العدل :

أ - لغة : (العدلُ) ضدُّ الجورِ يقال (عدَلَ) عليه في القضيةِ من بابِ ضربِ فهو (عادلُ). وبسطِ الوالي عدلُهُ و(معدَلتُهُ) بكسرِ الدالِ وفتحها. و فلان من أهل (المعدلة) بفتح الدال أي من أهل العَدْلِ.¹

ب - العدل إصطلاحاً :

عرفه أرسطو بأنه : "ممارسة الفضيلة والسلوك المستقيم في علاقتنا مع الآخرين" .

عرفه "هنري برجسون" بأنه :

"ما يثير في الذهن أفكار المساواة والنسبة والتعويض"²

العدالة : هي التي تحكم العلاقات التعاقدية ، وتلزم كل فرد أن يعطي الغير حقه كاملاً دون إلتفات لقيمه الشخصية أو مكانته الإجتماعية .³

يري "هوبز" أن العدالة هي أن يفي الفرد بوعده ويلتزم بما تعاهد عليه ، ومع ذلك له أن يتحلل إذا كان في عقده خسارة .⁴

2 - 1 التنظيم :

أ - لغة : هو الترتيب او التدبير وحدة الامور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما .⁵

¹ محمد بن أبي بكر عبد القادر الحنفي الرازي ، معجم مختار الصحاح ، دار البشائر الإسلامية ، لبنان ، ص 176 .

² أسمان طلحي ، فلسفة العدالة الإجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2016 ، ص 18 .

³ احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي ، فرنسي ، عربي) ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ص 232 .

⁴ أمال عبد الحميد ، وآخرون ، علم الإجتماع القانوني والضبط الإجتماعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،

2010 ، ص 30 .

⁵ خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الإجتماع ، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1984 ، ص 80 .

ب - التنظيم إصطلاحا :

تعريف السيد الحسيني : " هو وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف " ¹.

وقد انطلق " بارسونز " من تصور التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع ².

التنظيم :هو مجموعة من البشر متضامنة لتحقيق أهداف معينة وفق مسؤوليات وأدوار محددة . ³

تعريف التنظيم عند تالكوت بارسونز :

أنه نسق إجتماعي له إتجاه أساسي هو تحقيق هدف ما او مجموعة أهداف . ⁴

يقول "سايمون" : التنظيم انماط سلوكية اساسية لتحقيق التعقل الإنساني . ⁵

العدالة التنظيمية : هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ، بجانب معاملة العاملين باحترام ، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم . ⁶

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية : شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات أي هناك توازن بين المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه وزملائه بنفس رتبة العمل ومع منظمته كنظام إجتماعي .

¹ رايح كعباش ، علم الإجتماع التنظيم ، مخبر علم إجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2006 ، ص 29 .

² طلعت إبراهيم لطي ، علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 23 .

³ زيد منير عبوي ، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 119 .

⁴ إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم اجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994 ، ص 37 .

⁵ عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية التخطيط /التنظيم /إدارة الأفراد /إتخاذ القرار ، المكتب العربي الحديث ، 2008 ، ص 362 .

⁶ عمر محمد درة ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص

3 - 1 أبعاد العدالة التنظيمية :

أ - **عدالة التوزيع** : و يشتمل على التوزيع الذي يقوم به احد الاطراف للموارد والحقوق والواجبات أو اي شيء اخر على جماعة من العاملين ¹.

التعريف الإجرائي لعدالة التوزيع : ادراك العاملين للنتائج التي يجري توزيعها من خلال حصولهم على حوافز متساوية تقسيم المهام والوظائف والخدمات الإجتماعية وفق معايير قانونية محددة ، بما يتناسب مع مخرجات التي تتمثل في الاجور والترقية أما المدخلات فتتمثل في التعليم والتدريب والخبرة .

ب - **عدالة الإجراءات** : وتشير الى الاجراءات المستخدمة في تحديد النواتج ، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق و الاستمرارية ، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق اهداف شخصية ، تقوم على المعلومات الصحيحة ، وتوفر فرص تصحيح القرار ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة ².

التعريف الإجرائي لعدالة الإجراءات : إدراك العاملين نزاهة عملية إتخاذ القرار التي تحدد العوائد التي يحصل عليها والتي تتحقق من خلال السماح للعاملين بمناقشة الإجراءات والمشاركة في صنعها .

ج - **عدالة التعاملات** : تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على إدارة إتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني ³.

التعريف الإجرائي لعدالة التعاملات : نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين من خلال الاسلوب الذي يتبعه المدير في علاقاته مع مرؤوسيه وإحساسهم بعدالة المعاملة التي

¹ أمال عبد الحميد ، وآخرون ، علم الإجتماع القانوني والضبط الإجتماعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010 ، ص 12 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، 2007 ، ص 268.

³ محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية ، www.rr4ee.net ، ص 7 .

يحصلوا عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية مثل تقييم الاداء والعمل على تقديم مبررات منطقية لهم إذا تطلب الأمر هذا ما يخلق لديهم الرغبة في الإستمرار في عملهم .

2 - تعريف الدور : يعرفه رالف دارندورف إشارة الى التوقعات الإجتماعية الراسخة التي يوجه الفرد نفسه إليها .¹

التعريف الإجرائي للدور : هو الذي يقوم به كل فرد في ظل المكانة أو المركز الذي يحتله في المجتمع .

3- الإستقرار الوظيفي:

3-1 الإستقرار

أ - لغة : إستقرّ، إستقرار (قرّ) بالمكان، ثبت ،سكن .²

3-2 الوظيفة

أ - لغة : جمع وظائف ، ووظف ما يعين من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك ، العهد والشرط والمنصب والخدمة.

ب - الوظيفة إصطلاحاً : لقد استعار علماء الإجتماع مفهوم الوظيفة من لغة علم الأحياء (كلود برنار) ومن لغة المنظمات ، حيث ينطوي مفهوم هذا المفهوم على تمثيل كل نظام إجتماعي لجهاز او لمنظمة .³

الوظيفة Job: مجموعة من المهام التي يجب أن ينفذها عامل ما .⁴

¹ جون سكوت ، علم الإجتماع المفاهيم الأساسية ، ترجمة محمد عثمان ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت ، 2009 ، ص 193 .

² المنجد الابجدي، ط7، دار المشرق للنشر،بيروت ، ص70.

³ ر. بودون ، ف .بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الإجتماع ، ترجمة سليم حداد ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1986 ، ص 602.

⁴ يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 264 .

تعريف الإستقرار الوظيفي :

يعرفه حبيب الصحاف : إستقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل ، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه .¹

التعريف الإجرائي للاستقرار الوظيفي : بقاء العامل في عمله الذي يشغله في مؤسسته وعدم انتقاله الى تنظيم آخر وضمان استمراره عن طريق تحفيزه وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل ليحقق أهم درجات الرضا التي يصل إليها الموظف في مجال عمله من حيث العلاقة الجيدة بين رؤسائه ومرؤوسيه مع تهيئة كافة الضمانات والظروف المساهمة في تطوير قدراته مما يسهم في اندماجه في الوظيفة وبالتالي استقراره في المنظمة وارتباطه بها والتزامه في العمل وعدم تركه .

3 - 3 أبعاد الإستقرار الوظيفي :

أ - الرضا الإدراكي : وهو أن الرضا الوظيفي يستند الى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا إدراك وتقييم الفرد لوظيفته .²

التعريف الإجرائي للرضا الإدراكي : مشاعر العاملين تجاه وظائفهم ، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي ان يحصلوا عليه منها بحيث تجعل الفرد محققا لطموحاته ورغباته .

ب - الرضا العاطفي : وهو أن الرضا يستند الى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد ، وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد .

التعريف الإجرائي للرضا العاطفي : المشاعر الإيجابية التي تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به ، وهو مستوى إحساس الفرد بالقناعة والارتياح النفسي

¹ بن منصور رقيقة ، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير في علم إجتماع تنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية و الاسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2014 ، ص 12 .

² أحمد جابر حسنين ، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2013 ، ص 49 .

نتيجة لإشباع الحاجات والتوقعات من العمل وهو ما يخلق الشعور بالانتماء والولاء داخل المؤسسة .

ج - **الإندماج الوظيفي** : يسخر أفراد المؤسسة أنفسهم لأدوار العمل ، وذلك من خلال توظيف طاقاتهم والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً و معرفياً و عاطفياً في أثناء أداء أدوارهم .¹

التعريف الإجرائي للإندماج الوظيفي : درجة إستغراق العاملين في الوظيفة التي يمارسونها والتجاوب النفسي الإيجابي معها مما ينعكس في صورة تحقيق لذاته و ارتباطه بالعمل .

د - **الالتزام الوظيفي** : استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .²

التعريف الإجرائي للالتزام الوظيفي : إرتباط وثيق بالمنظمة وقبول أهدافها والرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة مما يدفع أفرادها الى المشاركة والمساهمة الفعالة من أجل الرفع من إنتاجيتها .

سادساً : الدراسات السابقة :

يبدأ أي باحث بحثه بداية من النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة وبالتالي يصبح للباحث معرفة متراكمة تساعده على تخطي مراحل بحثه بنسبة كبيرة من الثقة فتتكون لديه أفكار تساعده على صياغة الإشكالية إضافة إلى تحديد فرضيات وخطوات البحث وتستمر معه إلى المراحل الأخيرة من بحثه كما تتيح لنا هذه الدراسات فرصة لتجنب هذه الأخطاء التي وقع فيها الباحثين السابقين وتساعدنا على التطرق لجوانب أغفلتها الدراسات السابقة كما تعد هذه الدراسات دعماً للجانب النظري للدراسة ، وقد إعتدنا على مجموعة دراسات سابقة إهتمت بموضوع الدراسة الحالية وفي ما يلي عرض لتلك الدراسات :

¹ زكريا خنجي ، الإندماج الوظيفي .. المفاهيم والأهمية ، مقال نشر في جريدة أخبار الخليج ، بتاريخ 28 يناير 2018 ، ص 1 .

² فاروق عبده فليح ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، جامعة المنصورة ، ص 285 .

الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

أعدتها " سمية جقيدل " ¹ جاءت بعنوان " العدالة التنظيمية علاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2015 ، هدفت هذه الدراسة الى :

التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ، وأختيرت ولاية الأغواط نموذجا ، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة . وانطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

. نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية :

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية الذي تم التحقق من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات) حيث تكونت العينة من 125 عامل من مقاطعة الأغواط ، أختيرت

¹ سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.

بطريقة عشوائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة الى نتائج هامة نورد البعض منها :

أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع ، كما بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية لصالح (1. 5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ومن تعزى لمتغير (10. 5 سنوات) في مستوى الإلتزام التنظيمي ، كما لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الدراسة الثانية :

أعدّها " أحمد بجاج " ¹ جاءت بعنوان " واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة " ، مذكرة دكتوراه في مخبر إستراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر جامعة زيان عاشور الجلفة سنة 2018 ، هدفت الدراسة الى :

التعرف على مستوى الإطارات لمدى تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية بالإدارة المحلية ممثلة في الولاية باعتبارها مؤسسة عمومية إدارية خدماتية تحثل مكانة وظيفية في البناء الإجتماعي والمؤسساتي للمجتمع الكلي . وانطلقت من التساؤل التالي :

ماهو مستوى إدراك الاطارات للعدالة التنظيمية (توزيعية وإجرائية وتعاملية) بالإدارة المحلية ؟

وأعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وشملت الدراسة فئة الاطارات الموظفين التي بلغ عددهم (45) ، واعتمد على أداة بشكل أساسي على استمارة المقابلة والملاحظة البسيطة ، ولقد توصلت الدراسة الى نتيجة هامة :

¹ أحمد بجاج ، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية ، أطروحة دكتوراه ، مخبر إستراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2018.

ضعف مستوى العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية والتعاملية بالإدارة المحلية وأن إدراك الإطارات لتطبيقات العدالة التنظيمية كان متفاوتا من بعد الى آخر .

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

أعدتها " صبرين مراد نمر أبو جاسر " ¹ جاءت بعنوان " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال في غزة 2010 ، هدفت هذه الدراسة الى :

التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة و أبعاد الأداء السياقي ، و إنطلقت من الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري) .

وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية :

. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات)وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار ، وعي الضمير ، اللطافة ، الروح الرياضية ،المشاركة)

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2010.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى الى المتغيرات الشخصية التالية : الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ، الفئة العمرية .

ولقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها 311 موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية واستخدمت الباحثة الإستبانة ، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج هامة نورد البعض منها :

. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ، الفئة العمرية) بالنسبة للعدالة التنظيمية .

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي الفئة العمرية) باستثناء متغيرات (الجنس ، سنوات الخبرة ، الراتب الشهري) .

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة المواطنة التنظيمية (الإيثار ، وعي الضمير ، اللطافة ، الروح الرياضية، المشاركة) باستثناء متغير المؤهل العلمي .

الدراسة الثانية :

أعدتها " شذا لطفي محمود محمد " ¹ جاءت بعنوان " درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية لفلسطين سنة 2012 ، هدفت الى :

¹ شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة انتظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012.

. التعرف إلى درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

. التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية .

. التعرف إلى العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين .

. التعرف إلى تأثير المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، نوع المدرسة ، موقع المدرسة ، الراتب) على الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية . وانطلقت من الفرضيات التالية :

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر .

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.08$) في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري مدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واعتمدت في جمع المعلومات على استبانة وطبقت على عينة حجمها 555 معلم ومعلمة وتم إختيار العينة طبقية العشوائية ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج هامة نورد البعض منها :

أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالاتها الفرعية (عدالة التعامل والعلاقات داخل المدرسة و عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع) أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمي والمعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية هي كانت كبيرة جدا في المجال الكلي ومجالات (العلاقة بين المعلمين والمدير ، التقدير ، إحترام الذات) وكانت كبيرة في مجال (المهام والواجبات) ومتوسطة في مجال التعزيز والمكافآت .

الدراسة الثالثة :

أعدّها " ياسر عبد الوهاب "¹ جاءت بعنوان " العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري " ، دراسة في أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر سنة 2017 ، هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

التأصيل النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق أعلى إستثمار بشري ، وبالشكل الذي يسهم في تحسين الاداء الجهاز المصرفي . وانطلقت من الفرضيات التالية :

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي معنوية 0.05a بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوي معنوية 0.05a بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء واعتمد الباحث في هذه الدراسة على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة استبيان وطبقت على عينة تتكون من 240 مفردة في الإدارة العليا، واعتمد على العينة الطبقية ، ولقد توصلت الى نتائج :

أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ودالة معنويا وهي إشارة واضحة الى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة ، وان البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة وان كان ذلك بدرجة محدودة .

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى :

أعدّها " أحمد رضا بلال وفروة مقدس وسميرة خالد "¹ جاءت بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عن طريق التوسط في دور الملكية النفسية " مذكرة دكتوراه

¹ ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، العدد 18 ، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية ، مصر ، 2017.

في الجامعة العليا لاهور في باكستان سنة 2015 ، هدفت هذه الدراسة الى حصول المؤسسات وصانعي السياسة ورؤساء المديرين الذين يعملون في الكليات الخاصة على فهم أفضل لقضايا مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورغبتهم في التعاون ومساعدتهم في نهاية المطاف على تطوير تلك الإستراتيجيات التي ستساعدهم على زيادة الفعالية التنظيمية . وسوف يستخدم الباحثون الأطروحة كمادة مرجعية وسيقوم أصحاب الكليات الخاصة المتداخلة في تخطيط القوى العاملة ومشاركة الموظفين بإستخدام نتائج هذه الدراسة لتقييم الإستراتيجيات المحتملة التي يمكن أن تعالج بشكل كاف عدم مشاركة الموظف بعد التدريب في المؤسسات ، وانطلقت الدراسة من الفرضيات :

. يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التوزيعية

. يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة الإجرائية

. يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التفاعلية

. يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

. يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي

. يتوسط مالكة النفس في العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي

ولقد اعتمدوا في جمع المعلومات في هذا الميدان على استبيان وطبقت على عينة عشوائية طبقية حيث تم جمع البيانات من 40 كلية فقط من الباكستان وكان عددهم 307 مفردة ، ولقد توصلت الدراسة الى نتائج :

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومع ذلك لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع كليات القطاع الخاص وغيرها من الصناعات في الباكستان .

¹ Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore , Pakistan , 2015 . (ترجمة الطالبتين)

الدراسة الثانية :

أعدّها " علي رضا " ¹ وآخرون جاءت بعنوان " تحليل العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحديد الهوية التنظيمية بناء على تصورات المعلمين " قسم العلوم التربوية ، معهد العلوم الإجتماعية جامعة تركيا سنة 2016 ، تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية بناء على تصورات المعلمين ، وانطلقت من التساؤلات التالية :

. الى أي مدى يرى مدرسو المدارس الثانوية العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية ؟

. كيف ينظر المعلمون الى العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية يختلفون وفقا لأنواع المدارس؟

. كيف ينظر المعلمون الى العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية ويختلفون حسب أقدميتهم في المدرسة ؟

. الى أي مدى تتنبأ العدالة التنظيمية بسلوك الهوية التنظيمية ؟

وتتكون مجموعة الدراسة من 1223 مدرسا يعملون في المدارس الثانوية في 14 بلدة بمقاطعة "بليكسير" في تركيا ، تم جمع البيانات عن طريق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس تحديد الهوية التنظيمية وخلصت نتائج الدراسة الى :

أن معلمي المدارس الثانوية لديهم آراء إيجابية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية وتحديد الهوية تختلف تصورات المعلمين للعدالة الاصلاحية إختلافا كبيرا وفقا للأقدمية ومكان العمل ، تم العثور على جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية ومع ذلك فقد تبين ان البعد الفرعي للعدالة الإجرائية هو الاكثر أهمية بالنسبة للتنبؤ التنظيمي على ما يبدو وهو العدالة التفاعلية و أخيرا تبين ان العدالة التوزيعية لها تأثير ضئيل على تحديد الهوية التنظيمية .

1 Ali riza terzi , Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions , Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey , 2017 .

(ترجمة الطالبتين)

الدراسة الثالثة :

أعدھا " **Alin Gavreliuc . Zsolt E. Veress** " ¹ جاءت بعنوان " العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي و رضا العمل : نموذج شامل في الإطار التنظيمي الروماني " قسم علم النفس جامعة الغرب تيميشوار رومانيا سنة 2018 ، هدفت هذه الدراسة في البحث عن الطريقة التي تتوسط فيها الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي برضا العمل الأساس المنطقي لدراسة هو بتقان لان في رأيهم أن هناك فجوة في الأدب العلمي عندما يتعلق الأمر بالدراسات التي تستكشف الطريقة التي تتفاعل بها أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعظم الابحاث تتعامل مع الالتزام التنظيمي كمفهوم كلي ، وان التفاعل بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي موثق جيدا ، وانطلقت من الفرضيات التالية:

- 1 . الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- 2 . الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي .
- 3 . الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي .
- 4 . الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الشخصية والالتزام التنظيمي .
- 5 . الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة المعلوماتية والالتزام التنظيمي .

تم إجراء البحث على منطمتين صناعيتين رومانييتين في مقاطعات هارغيتا وبراشوف (n=676) وتم تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل عامل الاستكشاف ونمذجة المعادلة الهيكلية ، توصلت الدراسة الى نتائج:

أن النموذج الذي تم الحصول عليه لا يفرض مزيد من المعرفة الموجودة فيما يتعلق بالعلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، بل يقترح أيضا طريقة تربط أبعاد هذين المفهومين بعضهما البعض والعلاقة التي يتوسط فيها الرضا الوظيفي ، و يوضح

1 Zsolt E Veress , Alin gavreliuc , Organizational Commitment , Organizational justice and work satisfaction , Romanian journal of Applied psychology , vol 20 ,no 2 , Western University of Timisoar , Romania ,2018.

(ترجمة الطالبتين)

النموذج المقترح أن ثلاثة من الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التفاعلية) تتم بواسطة الرضا الوظيفي وواحد يتوسط جزئيا (العدالة الإجرائية) .

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، والتي تم تقسيمها الى ثلاثة أقسام ، القسم الأول متعلق بالدراسات الجزائرية والقسم الثاني متعلق بالدراسات العربية والقسم الثالث متعلق بالدراسات الأجنبية ، ومن خلالها توصلنا الى :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة أخرى . و فيما يتعلق بالدراسات السابقة الجزائرية تتشابه باعتمادها على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية ، الإجرائية والتعاملية) كدراسة (أحمد بجاج) ،وعلى المنهج الوصفي كدراسة (أحمد بجاج) وكذلك إتفقت من خلال إعتقادنا في جمع البيانات على الإستبيان مع دراسة (سمية جقيدل) ، ونلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات الجزائرية الغياب الكلي للدراسات المحلية لهذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا للفت إنتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع .

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة العربية إتفقت مع بعضها في تناول موضوع العدالة التنظيمية متمثلة في أبعادها الرئيسية وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية كدراسة (صبرين مراد نمر أبو جاسر)و كذلك في إعتقادهم على المنهج الوصفي كدراسة (شذى لطفي محمود محمد) مع (صبرين مراد نمر أبو جاسر) كذلك إتفقت الدراسات الثلاثة من خلال إعتقادها في جمع البيانات على الأستبيان ،وكذلك إتفقت الدراسات السابقة الثلاث مع دراستنا من حيث النتائج ،فدراسة (صبرين مراد نمر أبو جاسر) إتفقت من حيث إدراك العاملين بوجود علاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ،ومع دراسة (شذى لطفي محمود محمد) بأن درجة العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كبيرة جدا في المجال الكلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومع دراسة (ياسر عبد الوهاب) إتفقت بوجود علاقة موجبة ودالة معنويا بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتيادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة.

وتقترب الدراسة الحالية من الدراسات الأجنبية في تناولها للعدالة التنظيمية بأبعادها كدراسة (Alin Gavreliuc . Zsolt E. Veress) إتفقت كذلك مع دراسة (أحمد رضا بلال) في إستخدام أداة الاستبيان ، وكذلك إتفقت الدراسات السابقة الثلاث مع دراستنا من حيث النتائج حيث توصلت دراسة (أحمد رضا بلال) إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ، ودراسة (علي رضا) إتفقت بأنه تم العثور على جميع الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية من خلال الآراء الإيجابية لمعلمي المدارس الثانوية ، ودراسة (Alin Gavreliuc – Zsolt E. Veress) إتفقت من حيث أن النموذج المقترح للعدالة التنظيمية بأبعادها تتم بواسطة الرضا الوظيفي.

إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الجزائرية في الأهداف والفرضيات وفي ربط متغير العدالة التنظيمية بجملة من المتغيرات المختلفة التي تعتبر كأبعاد للمتغير التابع في دراستنا الحالية كالإلتزام التنظيمي في دراسة (سمية جقيدل) وفي المنهج مع هذه الأخيرة وفي أداة جمع البيانات حيث إعتد (أحمد بجاج) على إستمارة المقابلة والملاحظة، وأختلفت الدراسات السابقة الجزائرية مع دراستنا من حيث النتائج حيث نجد (سمية جقيدل) توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع، ودراسة (أحمد بجاج)توصلت إلى ضعف مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها بالإدارة المحلية .

و إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في الأهداف و الفرضيات وكذلك من خلال تناولها للمتغير التابع حيث معظم الدراسات ركزت على الرضا الوظيفي كدراسة (ياسر عبد الوهاب) و (شذى لطفي محمود) وكذلك إختلفت في المنهج كدراسة (ياسر عبد الوهاب) حيث أعتد على التحليل الإحصائي للبيانات .

وإختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في الأهداف والفرضيات وفي طريقة جمع وتحليل البيانات حيث إعتد (علي رضا) على مقياس للعدالة التنظيمية و (Zsolt E. Veress . Alin Gavreliuc) على تحليل عامل الإستكشاف ونمذجة المعادلة الهيكلية .

مكانة الدراسة من الدراسات السابقة :

وظفت هذه الدراسات في الأدبيات النظرية خاصة و أنها تعتبر من المراحل الأولى في البحث والتنقيب ، حيث تساعدنا في التعرف عن الموضوع والإحاطة بجوانبه .

وفهم الباحث أي جانب يريد دراسته ، كما تساعدنا في صياغة الفرضيات بطريقة صحيحة من خلال الإطلاع و توظيف الدراسات السابقة ، كذلك تساعدنا في التحليل السليم للبيانات و إستخلاص النتائج.

سابعاً : المقاربة النظرية للدراسة :

إن إعتقاد المقاربة النظرية في البحث لا يعتمد فقط على سرد الإطار النظري للمقاربة ، وإنما يهدف أساساً إلى ربط مختلف المعارف المكتسبة لميدان وموضوع الدراسة فهذه المقاربة تؤدي دوراً هاماً في كونها تساهم في توسع الباحث في موضوعه والتعمق فيه وتحليل مختلف أبعاده، ولا يتجسد ذلك إلا من خلال تجسيد الموضوع أو الظاهرة المدروسة ضمن إطار نظري أو إقتراب نظري ، وذلك بناء على الموضوع وطبيعته ، والذي نعمل من خلاله دراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة .

وبعد صياغة فرضيات الدراسة وتحديد مفاهيمها ، وبعد إجرائنا للدراسة الإستطلاعية تبين لنا أن الدراسة الحالية يمكن تناولها من خلال المقاربة البنائية الوظيفية وهي تطور للنظرية للنظرية الوظيفية ، والأساس هنا تفسير الوجود الإجتماعي وإستمراره وظيفياً فارتبطت البنائية الوظيفية بكتابات "بارسونز" ، ثم تلاميذه أمثال "ميرتون" ، ولقد شملت تجربته توجيهين مرحليين ، تمثلت الأولى في محاولته بناء نظرية الفعل الإجتماعي ، بينما إنتقل في الثانية على النسق الإجتماعي ، وتصور البنائية الوظيفية للنظام الإجتماعي على انه يتألف من "مجموعة من الأدوار الإجتماعية المترابطة التي تنتظم مع بعضها لتسهم في تحقيق هدف معين " وان البناء هو " ذلك التنظيم الذي يربط هذه الأجزاء ، وبالتالي فإن البناء الإجتماعي ذو ثلاثة مستويات مندرجة ، يتمثل المستوى الأول في الدور الذي يقوم به

فرد معين في إطار نظام إجتماعي ، اما الثاني يتمثل في ربط الادوار الإجتماعية في نطاق إجتماعي معين ، ويأتي المستوى الثالث وهو أعم المستويات ، ويمثل المجتمع ككل .¹

ربط "بارسونز" بقاء النظام في النسق الإجتماعي واستمراره بمتطلبات وظيفية لابد من توفرها نذكر منها :

الحاجة الوظيفية للتكيف ، وتتضمن القدرة على بناء علاقة مع البيئة ومواردها، وذلك من خلال عمليات الإنتاج ووسائله التقنية والمعرفية والتنظيمية ، لتلبية حاجات النسق والأعضاء ، وفي هذا تبرز أهمية العامل الإقتصادي ، ليس فقط في علاقة النسق الإجتماعي بالبيئة الطبيعية والخارجية والإجتماعية ، وإنما في أشكال التنظيمات الداخلية من تقسيم العمل ، وإعداد القوى البشرية ، وما يترتب على هذه من تطوير للمعرفة والمهارات.²

ومن خلال ربط هذه المقاربة بموضوع الدراسة يمكن القول أن بلدية . كوينين . هي عبارة على نظام مفتوح يكون في حالة تفاعل مستمر مع بيئته ومحيطه الخارجي ، كما أنه يتأثر ويؤثر فيها ، يتأثر به من خلال مختلف التغيرات التي يعرفها المجتمع سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية أو حتى سياسية ، ولا يقتصر الأمر على ذلك فهناك أيضا مختلف القيم والمبادئ الإجتماعية التي إمتدت لتأخذ بذلك أبعاد تنظيمية كالعدالة التنظيمية والتي تعد مستمدة من العدالة الإجتماعية ، وهذا المفهوم جاء نتيجة لجهود باحثين في مجال الإدارة ، حيث أن تطبيق مبدأ العدل في مختلف الممارسات والأساليب التسييرية والإجراءات الخاصة بعمليات إدارة الموارد البشرية ، وأسلوب المعاملة وطريقة توزيع مختلف مخرجات العمل يساهم في تحقيق إستقرار العامل وإندماجه في المنظمة ، كما يساهم ذلك في تعديل سلوك العاملين في المؤسسة تجاه العمل ومعالجة الكثير من المشاكل وجعل العامل أكثر إرتباطاً والتزاماً بالمنظمة .

تتكون بلدية . كوينين . من مجموعة وحدات فرعية مترابطة بشكل وظيفي ، وتظم مجموعة موارد بشرية تقوم بوظائف وأدوار مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي ، ويسعى كل منها لتحقيق أهدافها ولعل الهدف الأساسي هو المحافظة على إستقرارها وبقائها .

¹Parsons Talcott, le système des societes moderms, trad millerad danced, paris, 1973, p88.

² إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 54.

وكأي منظمة عملت بلدية . كوينين . على خلق بيئة عمل مريحة ، ونظام عمل يتمثل في مختلف الإجراءات والقرارات التنظيمية التي تتعلق بمستقبل العامل الوظيفي ذات صلة بأنظمة الترقيّة ، تقييم الأداء ، التحفيز ، التدريب...إلخ ، وفي مختلف المستويات الإدارية للمنظمة ، وأن إدراك العامل للعدالة في المؤسسة يرتكز بالأساس على ما يقدمه العامل وما يحصل عليه ، فالعامل له مجموعة مدخلات (الجهد العقلي والعقلي ، أداء) ومن خلال العمليات والأنشطة الفنية والإدارية يتم تحويلها لمخرجات والتي تتمثل في الخدمات ، وهو ما يترتب عنه حصول الفرد على مخرجاته الخاصة والتي ترتبط بالأجور والحوافز والمكافآت ويتحقق ذلك في ظل مختلف الإجراءات والقرارات التنظيمية الموضوعية ، ومن هنا تكون عدالة الإجراءات .

فتحقيق العدالة يساهم في تدعيم سلوكات العاملين وذلك من خلال ضمان وجود توازن بين مدخلاتها ومخرجاتهم، وتتحقق الموازنة من خلال العدالة في التوزيع والمعاملات والإجراءات ، ويكون ذلك بناءً على مقارنات يقوم بها العامل في المؤسسة بشكل مستمر بينه وبين زملائه داخل الوحدة نفسها في نفس فئته المهنية أو في منظمات أخرى ، ويتم في ذلك التعرف على رضا العاملين وإدراكهم للعدالة من عدمها ، حيث تتيح الفرصة للمسؤولين للإطلاع على إنشغالات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية ومستويات رضاهم ، مما يضمن قيامها بإجراءات تصحيحية ومعالجة المشاكل حفاظاً على مواردها البشرية ، وبذلك ضمان إندماجهم في المؤسسة ، كما ينعكس ذلك على العديد من المتغيرات التنظيمية (الثقة التنظيمية ، الإستقرار ...).

نظرية العدالة أو المساواة لسيتي آدمز :

تقوم على فكرة ان بداخل اي مؤسسة عملية تبادل بين المنظمة وعمالها من خلال:

. العامل يقدم مساهمات تسمى "مدخلات" تأخذ اشكالا متعددة مثل الجهد المبذول والخبرة ومهارة العامل والمؤهلات العلمية ...

. مقابل ذلك تقدم المنظمة هي الأخرى مساهمات تسمى "مخرجات" تأخذ أشكالا مادية ومعنوية مثل الرواتب والأجور والمكافآت والمشاركة في إتخاذ القرار...

فإذا لم تتساوى المخرجات مع المدخلات يشعر العامل بعدم الرضا والعدالة والإنصاف ، وإذا تعادلت المخرجات مع المدخلات تمت حالة العدالة . فمصدر الدافعية في هذه النظرية يتم في إدراك مقدار العدالة بين المساهمات التي تقدمها المنظمة مقابل ما يحصل عليه العامل من تعويضات .¹

¹ خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 208.

خلاصة

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة وضبط أبعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها ، فالباحث الإجتماعي لا يستطيع الإستغناء عن عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة ، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث ، بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة ، التي ستدرج في الفصول اللاحقة بطريقة مستفيضة لتكون بمثابة شواهد كيفية لتدعيم خطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة .

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد

أولا . مفهوم العدالة التنظيمية

ثانيا . أهمية العدالة التنظيمية

ثالثا . أبعاد العدالة التنظيمية

رابعا . العدالة في المداخل الإدارية المختلفة

خامسا . أشكال العدالة التنظيمية

سادسا . نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن العدالة كمبدأ لم يقتصر تطبيقه على جانب معين وإنما كانت لها امتداداتها فاتخذت بذلك العديد من الأشكال منها العدالة الإجتماعية التي تدعو لضرورة تحقيق المناصفة بين جميع الأفراد في الحقوق ، كما هو في الواجبات وفي توزيع الثروات...الخ. كما أنه وتماشى مع التحولات المتسارعة والتغيرات التي عرفتتها هذه المجتمعات ، وبظهور القوانين والتشريعات التي إعتبرت أنه لا بد من العمل على تجسيد العدالة كمبدأ إداري وقيمة تنظيمية على مستوى المنظمات وبين العاملين ، فمن بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وأدى الى إهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية .

الذي أصبح يعول عليه كثير للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء ،فقد حظي بإهتمام كبير نظرا لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين ، الأمر الذي أدى الى إعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها .

وذلك نظرا لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ،أيضا لما لها من إنعكاسات على العديد من المتغيرات التنظيمية كل هذا جعل من العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة ، وقد جاء هذا الإهتمام كون الكثير من المنظمات إستطاعت أن تحقق التميز والفاعلية والتنافسية ، وهذا ما جعل من العدالة بأبعادها مطلب ضروري تتجلى مظاهرها من خلال مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في عملياتها التنظيمية .

أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية :

لقد أدرك الباحثون في العلوم الإجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة ، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات . فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة . ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقاً لمبدأين هما التوازن ، والتصحيح والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزودون بها المنظمة . أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدو عادلاً ومناسباً ، وإلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقها على الجميع دون إستثناء . والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.¹

تمثل أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين : أحدهما عدالة التوزيع وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، والأخرى عدالة الإجراءات وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات .

وتمثل أحد المكونات الأساسية للهيكلي الإجتماعي والنفسي للمنظمة . حيث تعتبر قيمة إجتماعية ، ونمط إجتماعي ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية ، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة .²

¹ بندر كريم أبو تايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و

الإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، جامعة البلقان التطبيقية ، يونيو 2012 ، ص 150 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007 ،

ص 257 .

أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل .¹

ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية :

هناك من يرى أنها تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين : الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا ، والثاني : أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم .²

تلعب دور بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من إهتمامه بالماديات في تحقيقها ، ويتمثل ذلك في :

. تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة الى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم ، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملاءهم يدفعهم للإرتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها .

. يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة ، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها فيحين يستاءون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها .

. تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين ، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من ان العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها .

¹ عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد

العاشر ، العدد الأول ، جامعة القادسية ، 2007 ، ص 4 .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007 ،

ص 267 .

. إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة ، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم ، إذ ان التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أهم مسبباته .

. تعتبر عاملا هاما في إستقطاب الموارد البشرية الملائمة ، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها ، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات ، الاعتراف بالتمايز في الأداء ، في الكفاءات والقدرات ... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات .
. إن شعور العامل بتوفرها يدفعه الى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة .

. تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة ، إذ أن إعتماها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا الى الإستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولاءهم لهم .

. توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية . تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .

. تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب .

. وتؤدي أيضا الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم .

. كما أنها تبرز منظومة للقيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.¹

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ،محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2015 ، مصر ، ص 23 .

. تهئى العمال للإحساس بالهوية والكيان والإستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم اذي يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زائد إحساس العمال بالإنتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها .

. إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ الى الإجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

. كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز ، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها .

وبصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراستها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية .¹

ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية :

1 . عدالة التوزيع :

وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الاجور كل حسب طبيعة عمله إضافة الى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .²

¹ مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 . 2014 ، ص 58.

² محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية ،

www.rr4ee.net ، ص 7 .

1.1 قواعد عدالة التوزيع :

كما حدد " Organ " 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

أ . **قاعدة المساواة** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

ب . **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب ان تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل العكس فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

ج . **قاعدة الحاجة** : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية . وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .¹

1.2 جوانب عدالة التوزيع :

مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :

. **جانب مادي** : (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت .

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2010 ، ص 13 .

. جانب إجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت .¹

1 . 3 محددات عدالة التوزيع :

أ . الأجر : هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، أو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا .

ب . الحوافز : تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب .²

ج . الخدمات الإجتماعية : وهي أساليب الرعاية الإجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها وشمل ذلك على سبيل المثال ، تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم ، وتقديم الوجبات الغذائية خلال نوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح ، والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل .³ وإنشاء صندوق للادخار يستخدم لقروض والإعانات في حالات المرض أو الزواج او الولادة وغيرهم وتوفير المستهلكات المعيشية وتقديم خدمات من أجل مساعدة العامل في إيجاد سكن ملائم وتوفير الإحتياجات اليومية .⁴

2 . عدالة الإجراءات :

يقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجر ووسائل الترقية) ، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل ، أو العدالة في

¹ شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة انتظمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في

الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 ، ص 14 .

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 186 .

³ عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الإجتماع الصناعي للنشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999 ، ص 67 .

⁴ خواجه عبد العزيز ، مدخل الى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 202 .

الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين .¹

وهي في الأساس شفافية العملية المرتبطة باتخاذ القرارات .²

2 . 1 أنواع عدالة الإجراءات :

وقد أشار (كوبمان) الى نوعين من العدالة الإجرائية :

أ . **العدالة المنتظمة** : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة لإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية .

ب . **العدالة المعلوماتية** : وهي وسيلة إجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية ، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع ، بمعنى تبرير إجراءات القرار .³

2 . 2 جوانب عدالة الإجراءات :

تركز العدالة الإجرائية على جانبين :

الجانب الهيكلي أو المادي : الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجراءات الرسمية في المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجور ، و إجراءات تقييم الأداء ، و إجراءات النقل والترقية ، وإجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات ... الخ)

الجانب الإجتماعي : الذي يعبر عن الإحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية إتخاذ القرار .

¹ عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، جامعة القدس ، 2007 ، ص 5 .

² Kamran nawaz , Udassar usman , Muhammad nadeem , Fatima nisar , impact of organizational justice engineering workers job satisfaction , American journal of industrial and Business Management , Vol .08. no 11 ,international Islamic university,Pakistan,2018,22Pages. .

³ سمية جفيلد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص 42 .

وأن مدى الإعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية :

أ . **قاعدة الاستئناف** : بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها اذا ظهر ما يبرر ذلك .

ب . **قاعدة الأخلاقية** : أي أن يتم توزيع الوارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .

ج . **قاعدة التمثيل** : إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة .

د . **قاعدة عدم الانحياز** : يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرارات .

هـ . **قاعدة الدقة** : بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة ، والموثقة المصادر .

ز . **قاعدة الإنسجام** : يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات .¹

2 . 3 محددات عدالة الإجراءات :

تقييم أداء العاملين : وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها ، اذا أن ذلك من شأنه ان يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية ، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى .²

ومن أهم الإعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم مايلي :

. التركيز على تدعيم الإيجابيات : يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 268 .

² خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 149 .

. تقديم معلومات مرتدة عن الأداء : يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي .

. تشجيع وتدعيم الإبتكار : يعني فسح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.

. زيادة الإتجاه الى الإعتماد على النظم الحديثة : لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء .¹

الترقية : يرى أحمد ماهر أن الترقية هي " الإنتقال من درجة الى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى الى مسمى وظيفي أعلى " .²

وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها :

. زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل .

. زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى إليها .³

3 . عدالة التعاملات :

هي جودة الإدراك المتشكل فيما يتعلق بالمعاملات الشخصية إتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية .⁴

1 . 3 عناصر عدالة التعاملات :

حيث تعكس عدالة التعاملات العناصر التالية :

. إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين .

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 123 .

² نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة عشرين أوت 1955 بسكيكدة ، 2008 ، ص 6 .

³ صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأسكندرية ، 2002 ، ص 405 .

⁴ Ali riza terzi , Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions , Universal journal of Educational Research , vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey , 2017 , Pej 489 .

. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار .

. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات .

. إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار .

. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة وهذا البعد يتضمن جانبين :

. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات .

. عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل .¹

3 . 2 محددات عدالة التعاملات :

أ . **معاملات التواصل** : التوجيه أساسا عملية إصدار تعليمات و إعطاء معلومات وإيصالها الى المرؤوسين ، فأصدار التعليمات لا تعتبر توجيها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات الى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء ، و الإتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما الى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما . لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل الى 70 أو 80 بالمئة في عمليات الإتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال .²

ب . **معاملات التفاعل** : اهتم كثير من علماء النفس الإجتماعي المجموعات البشرية الصغيرة الحجم كمجال إجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 269 .

² كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1996 ، ص 124 .

ونلاحظ أنه كثيرا من ما يقود البحث الى إعتبار المجموعات لا ككيان مغلق عن نفسه بل كنسق مفتوح يتفاعل مع المجتمع ككل .¹

والتفاعل الإجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين إثنين . بل أنه قد يتخذ شكلا جماعيا . وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاولة لإشباع بعض حاجاتهم التي لا يستطيع واحد منهم إشباعها منفردا . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها عقيدة أو فكرة تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى إشباعهم لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات تختلف أدوار ومراكز وقوى الأعضاء المختلفين ، وهذا التباين و الإختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على إتجاهات وسلوك الأعضاء .²

ج . أنسنة بيئة العمل : ومن المفاهيم الشائعة تعريف " كيث ديفر " الذي يشير الى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الإتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي . ويتضح مما سبق أن : العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف و الإتصال الجيد و الاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن واحد .³

رابعا : العدالة التنظيمية في المداخل الإدارية المختلفة

1 . العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية

تقوم الإدارة الكلاسيكية على مجموعة من الإفتراضات الأساسية أهمها :

أ . الإنسان كائن إقتصادي رشيد .

¹ رياض الزغل ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة والنشر ، دمشق ، 1993 ، ص 50 .

² علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر ، 1995 ، ص 185 .

³ فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، مصر ، ص 104 .

ب . الإنسان يسعى الى تعظيم العائد المادي .

ج . الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات .

وينظر رواد المدرسة الكلاسيكية الى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية Normative أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة للتطبيق التي يتم من خلالها تحقيق العدالة . وقد تم توجيه مجموعة من الإنتقادات الى الرؤية الكلاسيكية للعدالة من أهم هذه الإنتقادات :

1 . 1 الإنسان ليس آلة :

هذا المدخل يفترض أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد ، ويسعى الى تعظيم العائد المادي ، ومن هذا المنطلق فإن المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب ، وأن مثل هذا الشعور بالعدالة المالية سوف يؤدي الى زيادة إنتاجية العمل بشكل مباشر . غير ان مثل هذا الافتراض قد يكون موضع تساؤل وجدل كبيرين خاصة إذا إتفقنا على أن مفهوم العدالة يتعدى في كثير من الأحوال مجرد مفهوم الأوراق المالية المجردة ، وأن الإنسان هو كائن إجتماعي في المقام الأول ، أن إفتراض أن العامل يمكن دفعه للعمل من خلال الحوافز المادية فقط هو افتراض غير واقعي نظرا لوجود حاجات إجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان الى جانب الحوافز المادية .¹

1 . 2 لا يوجد نموذج أثل للعدالة :

إن النماذج التي اقترحتها تلك المداخل ماهي إلا نماذج مثالية Ideal كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات بإختلاف أشكالها و أحجامها .وبمعنى آخر فإن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل ما على شكل ومفهوم العدالة ومن هذه العوامل المتغيرات الثقافية والإجتماعية والسياسية والإقتصادية .

¹ عمر محمد درّه ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008

1 . 3 التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع :

يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكنتاب والملل ولا يدعم روح التجديد والإبتكار . ويعزى السبب في ذلك الى إنخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة ، ومن الواضح أن مثل هذا الشعور يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على قدرة الفرد على العطاء داخل المنظمة مما يؤدي على إنخفاض إنتاجيته ومن ثم إنخفاض شعوره بعدالة التوزيع .

1 . 4 تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية :

طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة ، فإن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية تعكس قدرة الإدارة على استغلال مواردها لتحقيق مصالح كل من الإدارة والعاملين ويغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش في تلك المنظمات فكما أن الانسان وليد البيئة التي يعيش فيها ، فإن المنظمات كذلك ماهي إلا كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية وتتأثر فيها ، وبمعنى آخر فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر الى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .¹

2 . العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية

تعترف هذه المدرسة بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الاعمال في المنظمات ، لذا تركز إهتمام هذه المدرسة على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة و أيضا علاقاتهم مع رؤسائهم ، كما تركزت الإهتمامات على الحوافز والدوافع ، من جهة ثانية إتخذت هذه المدرسة موقفا معاكسا من المدرسة السابقة وروادها ، إذا إهتمت بالفرد بالمرتبة الأولى و أعطت العمل مرتبة ثانوية ، هذا ويعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل .²

¹ شيخ سعيدة ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 8 .

² كامل برير ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1996 ، ص 38 .

ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن إجتماعي يسعى الى تحقيق ذاته من خلال العمل ، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية وإن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة ، فغن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة : المنظمة والعاملين ¹.

3 . العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة

ويعرف كارليل (1978) النظام بأنه (كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى) . إن تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكونها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة ، بالإضافة الى ذلك تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً ، أي أنها مفتوحة على البيئة وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها اصحاب منهجية النظم : المخلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها الى البيئة فالموارد التي تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات الضرورية ، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات الى إنتاج أو خدمات ، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على مواد جديدة ، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على إستمرار عملياتها ووجودها ² . ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو : النظرة الشمولية للمنظمة والتفاعل مع البيئة الخارجية وتتبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية ، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقاً لمفهوم النظم المفتوحة ليس فقط تحقيق الربح بل أيضاً ضمان رصد ومتابعة روافد

¹ عمر محمد درّه ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 89 .

² حامد سوادى عطية ، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية ، مكتبة طريق العلم للنشر والتوزيع ، ص 38 .

العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة . وتتحدد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراكنا لمجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية :

1.3 الوعي البيئي Environment

تؤكد هذه الخاصية ان العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الاكبر ، ومن أهم خصائص النظم المفتوحة هي إدراك طبيعة العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية ، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح .

2.3 التغذية العكسية

Feedback

والتي تدل على مدى التوافق والتنسيق بين الأنظمة الفرعية ، وبينها وبين البيئة ، للحصول على نتائج تتفق مع المعايير والمواصفات المطلوبة¹ ويقصد بها الحصول على معلومات من البيئة الخارجية تساعد المنظمة على إتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لتحقيق أهدافها . وتساعد عملية التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

3.4 خاصية الدورية Cyclical Character

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر ، وهكذا تتحول تلك المدخلات الى مخرجات لنظم أخرى ، وتؤكد هذه الخاصية حقيقة ان النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية .

¹ محمد نعمان محمد علي البعداني ، أساسيات الإدارية والإشراف التربوي ، جامعة الإيمان للنشر والتوزيع ، اليمن ، 2013 ، ص

5.3 Negative Entropy الإنتثار السلبي

يقصد به إتجاه المنظمات نحو الإضمحلال والتحلل والخروج من سوق العمل ، وفي ظل الظروف الإقتصادية الراهنة نجد ان العديد من المنظمات قد اتجهت إلى إعادة هيكلتها عن طريق التقلص (تخفيض عدد العمالة او البيع او الإندماج) ولاشك ان تلك العمليات صاحبها العديد من الجوانب التي أثرت بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة ، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين .

6.3 حالة الإستقرار Steady State

إن النظام لا بد ان يظل في حالة إستقرار بالرغم من حاجاته إلى إستيراد المدخلات وتصدير المخرجات ،ومن المؤكد ان الإستقرار الوظيفي يمثل احد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات.

7.3 النمو والتوسع Growth & Expansion

إن التوسع والنمو لا يعني بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها ، وإن عملية التوسع والنمو تستدعي أن يسبقها عملية هدم، وتظهر اهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم.

8.3 أنشطة التوازن والتكيف Balance & Adaptive Activities

تهدف النظم المفتوحة إلى اداء خاصيتين متناقضتين هما : أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف ، فمن ناحية تميل أنشطة الصيانة إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة من التوازن الداخلي وان النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة . ومن ناحية أخرى أنشطة التكيف تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على التعديل والتغيير حسبما تقتضي الظروف.¹

¹ عمر محمد درّه ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، مصر ،

خامسا : أشكال العدالة التنظيمية

1 . العدالة الداخلية:

العدالة تعتبر شرط أساسي ومهم لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والرواتب ،والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات إتجاهات متعددة ولذا فإن تحقيق العدالة الداخلية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة ، إذ يجب ان يكون مبلغ الأجر او الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لإشغال الوظيفة ، فالنظام العادل والسليم للأجور والرواتب يجب أن يتضمن مثلا جعل راتب (المحاسب) يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هاته الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

2. العدالة الخارجية:

تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة ، فمثلا راتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الاجر أو الراتب وليس اقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور والرواتب.¹

3 . العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الافراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة .² ويمكن رؤية ذلك في

¹ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007،ص 178.

² مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى العام ، مرجع سابق ، ص 57.

افتراض افلاطون أن مجتمعاً عادلاً هو مجتمع يتم فيه توزيع عادل للوظائف بين مكوناته من المجموعات الإجتماعية ، وان الفرد العادل هو المجتمع العادل مصغراً.¹

سادسا : نظريات العدالة التنظيمية

1. نظرية الحساسية للعدالة :

نظرا للانتقادات التي وجهت الى نظرية العدالة قام (Huseman et ,1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة . ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقت إهتماما كبيرا منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الإجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل .²

حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد الى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي :

أ . الشخص الحساس للعدالة :

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الإجتماعي ، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الإجتماعي ، لذا فإذا ادرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما :

.زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .

.تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

¹ ستيفن د. تانسي، نايجل جاكسون، أساسيات علم السياسة ، ترجمة محي الدين حميدي ، دار الفرق للبطاعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2016 ، ص 97 .

² أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 45 .

ب . الشخص الخيري :

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الإجتماعي .

ج . الشخص غير الخيري :

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائما لحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الإجتماعي .¹

2 . نظرية العدالة لبوتر و لولر :

قام "بوتر ولولر" بتطوير نظرية التوقع لفرور حيث تضيف هذه النظرية الى نموذج فرور متغيرا جديدا وهو رضا العامل عن عمله ، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد الى تكرار الجهد والنشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتتنخفض الدافعية للإستمرار في الجهد ، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة ، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر الى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته .

وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فرور للتوقع ، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة ، وعلى إحتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد ، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات

¹ شذا لطي محمود محمد ، درجة العدالة انتظمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 ، ص 20.

والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهده لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها .

3 . نظرية العدالة الإجتماعية لفردركسون :

من مبادئ هذه النظرية أنها إنطلقت من خلفيات الواقع الإجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية ، و أدت هذه الحالة الى وجود خلل في الأوضاع الإجتماعية والإدارية ، وقد أشار " فردركسون " أن هذه الظروف الإجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الإجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح ابواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق ، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم ، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الإقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والإجتماعية ، وقد وضع "فردركسون" الإفتراضات التالية لنظريته :¹

3 . 1 التمثيل البيروقراطي : من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع ، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الإجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة .

3 . 2 حرية التعبير في الصحافة : لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل ، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية .

3 . 4 قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة و النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات .

¹ سمية جفيلد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص 47 .

4. نظرية التبادل الإجتماعي :

وضع " بلو " (1994) نظريته بالإعتماد على الفرضين التاليين :

أ . كالما أن الإنسان هو مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل إجتماعي مستمر ، وعند النظر لعلاقة التبادل الإجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف آخر (مخرجات الطرف الأول)مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر(مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الإجتماعي .

ب . عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الإجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا .¹

¹ شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 ، ص 19 .

خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تبقى من المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة النسبية ، رغم أهميتها وتأثيراتها في العديد من المتغيرات التنظيمية ، إلا أن إدراكاتها تختلف باختلاف الخلفية المعرفية والثقافية والأطر المرجعية للأفراد .

وقد تم التطرق من خلال هذا الفصل لمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها ظاهرة تنظيمية تتعلق بمدى إدراك العاملين للعدالة . كما تناولنا العدالة التنظيمية من خلال منطلقات نظرية في مجال الإدارة والتنظيم حيث اختلفت الرؤى بين الكلاسيكيين والنيو كلاسيكية و لأهم أبعادها وهي ثلاثة أبعاد الأول الذي يرتبط بالجانب التوزيعي والذي يستند على فكرة مفادها أن العامل يشعر بالعدالة بناء على الطريقة المعتمدة في توزيع مخرجات العمل ، في مقابل مدخلات العامل حيث تأخذ هذه المخرجات أشكال عديدة (أجور ، مكافآت ، دورات تدريبية ترقية... الخ) ، ولا يتحقق هذا البعد إلا في ظل وجود عدالة إجرائية وهو البعد الثاني والذي يقوم على فكرة الدقة ، الموضوعية ، والشفافية في كافة الإجراءات الرسمية ، القوانين واللوائح المنظمة للعمل ولعلاقة العامل بالمنظمة وكافة القرارات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل العاملين وذلك في إطار العلاقات القائمة على الصراحة والتعاون والبعد الإنساني هو ما يعكس البعد الثالث وهو عدالة التعاملات ، وكذلك لأهميتها فهي بمثابة أداة فعالة خاصة في ظل تحول المنظمات من فكرة الإنتاجية والربحية الى فكرة التنافسية والتميز والإبداع ... الخ .

كما تأخذ العدالة التنظيمية أشكالاً منها الداخلية والتي تكون بين العاملين مقارنة بزملائهم داخل المنظمة ، والعدالة الخارجية المقارنة تكون مع زملاء يتشابهون معهم في الوظيفة لكن في مؤسسات أخرى . ونبرز في نهاية هذا الفصل نظريات العدالة التنظيمية لمجموعة من الباحثين والمنظرين .

الفصل الثالث: الإستقرار الوظيفي

تمهيد

أولا - مفهوم الإستقرار الوظيفي

ثانيا - أهمية الإستقرار الوظيفي

ثالثا - أبعاد الإستقرار الوظيفي

رابعا - محددات الإستقرار الوظيفي

خامسا - الإستقرار الوظيفي في ظل أنظمة الموارد البشرية

سادسا - إستقرار المنظمة كآلية لإستقرار الموظف

سابعا - العوامل المؤثرة في الإستقرار

ثامنا - المنطلقات النظرية للإستقرار الوظيفي في الفكر التنظيمي

تاسعا - مظاهر عدم الإستقرار في العمل

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الإستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية في مجال علم الإجتماع التنظيم والعمل حالياً ، ونحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه ، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإدارية ، بعد ما ساد الإعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة ، إلا أن هذا الإعتقاد قد زال تدريجياً بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

وانطلاقاً من أهمية إستقرار المورد البشري في المؤسسة مكان العمل وتحقيق أهداف التنظيم وضمان إستمرارية العملية الإنتاجية ، هذا الفصل يهتم بتبيان محددات الإستقرار في العمل وأهم مظاهره في المؤسسة ، والمفاهيم المرتبطة به ، فهذا الأخير لا يتحقق إلا بإجتماع مجموعة من العوامل فهو يتأثر بكل الظروف المحيطة بالعمل سواء الظروف التنظيمية الداخلية أو البيئة الخارجية.

أولاً : مفهوم الإستقرار الوظيفي

نعني بالإستقرار الوظيفي الأمن النفسي والذهني لدى الموظف ، مما يترتب عليه زيادة الشعور بالولاء للمنظمة¹. و الدافع الأساسي وراء الإستقرار هو التدخل التنظيمي المصمم لزيادة الأمن الوظيفي في مكان العمل.²

ثانياً : أهمية الإستقرار الوظيفي :

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الامن الإجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، وثبات العامل في عمله وإستقراره فيه له إنعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائماً يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات.

وإذا كان الإستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل وجماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الإحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ، إذن فإستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمع ثقافته تنظيمية وهدف وهوية واحدة وهي المنظمة ، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنياً لهم.³

¹ جاسم رحيم عذاري، مجبل نواي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ،

مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد التاسع، العدد 33، المعهد التقني في العمارة ، العراق ، 2013، ص 142.

² Robert D. K I ,Job security, Stability, and Production Efficiency ,Departement of computing and Mathematical Sciences,faculty of Industrial Engineering and Management , California Institute of technology 2017, p03.

³ رقيقة بن منصور ، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص

التنظيم والعمل ،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2014، ص 83.

ثالثا : أبعاد الإستقرار الوظيفي

1 . ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين وهما :

1.1 **المنظور العاطفي** : وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد وبذلك فإن الدرجة لتسجيله على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد.

1.2 **المنظور الإدراكي** : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.¹

3. **الإلتزام الوظيفي** : شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته ومدى إرتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

1-2 **الإلتزام العاطفي** : إحساس الفر بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الإرتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإلتزام و الإلتصاق النفسي بالمنظمة.

2. **الإلتزام المعياري** : ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

2. **3 الإلتزام المستمر** : وهو التحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو أستمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما

¹ أحمد جابر حسنين ، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2013 ، ص 49 .

سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة .¹

3. مفهوم الإدماج : على إعتبار أن الإنسان إجتماعي بطبعه ، ويكون العمل أكثر إرضاء له إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لصداقة وزمالة الآخرين.²

1.3 أهمية الإدماج الوظيفي :

يعد الإدماج من الظواهر المنظرية التي حظيت بإهتمام بارز وكبير من قبل الباحثين في المنظمة وخصوصا المهتمين منهم بدراسة وتحليل حجم المنظمة وتغييرها. فالإدماج من العوامل الأساسية في زيادة حجم المنظمة وتعقيدها ، ويمثل نوعا رئيسيا من انواع التغيير فيها ، وليست ظاهرة الإدماج حديثة العهد، بل أنها أحتلت موقعا مهما في ميادين دراسة المنظمة منذ مدة ليست بالقصيرة. ويمكن أن يتم الإدماج بأشكال عديدة منها البسيط ومنها المركب ومنها المعقد ، وقد برزت ظاهرة الإدماج في الدول الرأسمالية و الإشتراكية على السواء .³

رابعا : محددات الإستقرار الوظيفي:

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في رضا الموظف عن عمله وإستقراره فيه وقد قام فروم **1978 vroom** بتحديد ستة عوامل يمكننا عرضها كالآتي:

الإشراف "**supervision**" ، مجموعة العمل "**the work group**" ،محتوى العمل "**job content**" ، والأجر الذي يتقاضاه العامل "**wages**" ، وفرص الترقية "**promotional apporntonites**" ، وساعات العمل "**hours of workes**" .⁴

¹ عاشوري إبتسام ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص

التنظيم والعمل ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص63.

² بوخريسة بويكر ، وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص148 .

³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 391.

⁴ زياد محمد علي الصمادي، وفراس محمد الرواشدة ، محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائئ في الأردن: دراسة

ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 3،الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2009 ، ص332.

إذن فإن محددات الإستقرار الوظيفي هي مجموعة الإشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة ، حيث تساعده على تلبية حاجياته سواء كانت هذه الإحتياجات مادية أو معنوية ، فبمجرد حصول العامل على وظيفة وإنظامه للمنظمة يمكنه ذلك من تلبية تلك الإحتياجات وذلك من خلال حصوله (الأجر ، المسكن ، الخدمات الإجتماعية ، التأمينات ، الضمان الإجتماعي ، المكانة الإجتماعية والتقدير والاحترام والأمان الوظيفي) وهذا ما يضمن له الإستقرار النفسي والوظيفي ، فنجاح اي منظمة وتحقيقها لأهدافها في الوقت الراهن وتميزها ، أصبح يرتكز أساساً على مدى قدراتها في الحفاظ على عاملها وضمان إستقرارهم ، فغياب الإستقرار وكل الظروف الملائمة للعمل سيؤثر على إنتاجية المنظمة وأهداف عاملها ، فمهما كانت تمتلك هذه المنظمة من كفاءات وإطارات على مستوى عالي من المهارة ، إلا أنه في ظل غياب كل عوامل الإستقرار النفسي والمادي والوظيفي ، سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعامل وعلى أداء المنظمة وفعاليتها معاً.

خامسا : الإستقرار الوظيفي في ظل أنظمة إدارة الموارد البشرية:

1. نظام الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة ، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي ، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ، وتحمل على رضا وأداء عالي¹.

1 . 1 الترقية : هي تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عملا آخر ذات مسؤوليات وإختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي ، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقية .

2 . 1 أهمية الترقية :

. تحقق الترقية طموحات الفرد وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق إستمراره في التنظيم.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2004،ص 385 .

. تتمي خبرات ومهارات الأفراد حيث أنهم يتوقعون أن هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز او وظيفة أعلى داخل التنظيم.

. تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون إلى تقلد مناصب اعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية.¹

1 . 3 معاييرها:

أ. **الاقدمية** : تفضل الكثير من المؤسسات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظراً لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهاداته العديدة ، ويقصد بالاقدمية المدة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة ، وتتمثل مزايا الترقية بالاقدمية في :

. الاقدمية تحقق الموضوعية فيشغل الوظائف .

. يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الاقدم يشرف على الاحداث.

. لا يتيح هذا الاسلوب للإدارة إساءة إستعمال السلطة.

. التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.

. الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.

ب . **الكفاءة** : تفضل إدارة الافراد إعتبار المقدرة كأساس للترقية ، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الاعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر ، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالإختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولاً لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، وإلا فسوف يتدنى مستوى الإنتماء للترقية.²

2 . نظام الحوافز :

¹ يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، yazantayyem@windowslive.com ، ص 179.

² نسيمه أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ،

الجزائر ، 2008، ص 11.

2. 1 تعريف الحوافز : بأنها عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين.

2. 2 أهمية الحوافز :

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز Incentive هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل ، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، والحوافز وفقاً لهذا المعنى ، فإن الحوافز هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة تساهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة ، ويحقق تطبيق نظام الحوافز الجيد العديد من الفوائد من بينها ما يلي :

. زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح .

. تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية .

. زيادة مدخولات العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.

. جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والإستقرار لديهم .

. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وإنخفاض المعنويات والصراعات¹.

2. 3 أساليب محفزة على الإستقرار الوظيفي :

لاشك ان كل انواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل ، إلا أن الأهم هو مدى إطلاع وتعرف الإدارة على اساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز .

أ . التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية: تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل العضوية و الانتماء للمنظمة ، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء

¹ مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 330 .

على من يعمل فيها ، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والإستقرار ، وتتميز الإستفادة من الخدمات أنها تعطى للعمال جميعا دون تمييز.

ب . التأمين (الصحي ، البطالة ، الحياة ، ضد العجز): فالتأمين الصحي يغطي نفقات العلاج والإستشفاء، أما التأمين ضد البطالة يقدم تعويضا مناسباً للأشخاص حيث حدوث ظروف ينجم عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة ، أما التأمين على الحياة يقدم تعويضات للأشخاص عند وفاة المؤمن عليه ، أو يمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين إنتهاء مدة عقد التأمين ، وأخيرا التأمين ضد العجز وإصابات العمل ، والحوادث والأمراض المهنية.

ج . خدمات الجمعيات الإستهلاكية : التي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.

د . الجمعيات السكنية : التي تقوم ببناء المساكن الخاصة بالمؤسسة ، وتؤجرها للعاملين فيها وبأسعار زهيدة ، أو تبيعها لهم بسعر التكلفة .

هـ . صناديق الإِدخار والتكافل الإجتماعي : التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المناسبات الإجتماعية والوقائع العائلية ، أو حين ترك العمل .

و . الندوات والمطاعم : التي تقدم الأطعمة الخفيفة والمشروبات الساخنة والباردة خلال فترات الإستراحة من يوم العمل بأسعار زهيدة.

ي . مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه : وتعنى أن للفرد أن يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه ، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنها مقنعة .

للخدمات الإجتماعية علاقة وطيدة بوقت الراحة ، والأمان الوظيفي ، فتوفير أوقات للراحة وما يرافقها من خدمات يقلل من عدم الرضا لدى العمال كما بين **هرزبرغ** ، أما تأمين المسار المهني من مخاطر العمل فيرفع معنويات العمال ويجعلهم أكثر إطمئنانا وإستقرارا في العمل.¹

¹ عزاوي حمزة ، العقبى الأزهر ، تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة) ،مجلة آفاق علمية ، مجلد 10 ، العدد 02 ، منشورات المركز الجامعي لتانغست ، الجزائر ، 2018 ، ص 84.

3 . نظام الأجور :

3 . 1 تعريفه : يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله من أهم عناصر بيئة العمل ، وهو إلى جانب هذا عنصر يجمع بين الجانب الطبيعي والإجتماعي والنفسي في ذات الوقت ، وعادة ما يعالج موضوع الأجر منفصلا عن بيئة العمل تحت الموضوعات الخاصة بدوافع العمل وحوافزه.¹

3 . 2 أهمية الأجور :

تقوم سياسة الأجور على التوفيق بين الإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية المؤثرة في مستوى وهيكل الأجور لتحقيق أهداف معينة. ومن أمثلة الإعتبارات الإجتماعية لسياسة الأجور رفع مستوى معيشة أفراد القوى العاملة بحصولهم على نصيب عادل من الدخل القومي يكفل لهم مستوى معيشة ملائم ، وأيضا فوفقا للتطور في أيديولوجية المجتمعات ، لم يعد الأجر يقتصر على مجرد مبلغ نقدي يتقاضاه الموظف كل فترة دورية محددة لقاء عمله ، وإنما أصبح الأجر يضم علاوة على ذلك جوانب أخرى تتمثل في ميزات مادية أو عينية يستفيد منها الموظف وتهدف في مجموعها إلى رفع مستوى معيشته ، ومنها الخدمات الإجتماعية والصحية...² ويمكن تحديدها كذلك

أ . **على مستوى الفرد** في أنها الوسيلة لإشباع الإحتياجات المختلفة للفرد ، سواء كانت إحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه ، او لشعوره بالأمان أو للإندماج في العلاقات الإجتماعية أو بإعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها ، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

ب . **أما على مستوى الشركة** ، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

1. الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

2. الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

¹ فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط 6 ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1988 ، ص 232 .

² زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 2 ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1979 ، ص 221 .

3. الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.¹

4. تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة ، أولها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وثانيها وضع خطة ، أو برنامج زمني يهدف الى تحقيق الأهداف ، وثالثهما تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعية ، وهي عملية تقييم الأداء²

4 . 1 تعريف تقييم الاداء : النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة اداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف و إستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى اعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

4 . 2 أهمية تقييم الأداء:

- . تعريف العاملون ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبول أو لا.
- . تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة .
- . يكون مستنداً رسمياً يساعد على تحديد وتصحيح اسباب ضعف الأداء.
- . تخطيط التطوير المهني للموظف.
- . يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية ، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
- . يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة.

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004 ، ص 187.

² فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، مصر ، ص 266 .

. التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.¹

إن الفائدة من تقييم الأداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للإدارة عن قدرات الموظف وكفاءة أدائه لتتوصل إلى قرارات بشأن إستمراره في الوظيفة وترقيته وحاجته للتدريب ، فالموظف أيضا يريد التأكد من أن أدائه يقيم ، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة ، خاصة إذا كانت الإدارة ستعتمد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة.²

4 . 3 علاقة نظام تقييم الأداء بالإستقرار الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي أساسا لتحسين أداء العاملين ومراجعة الأداء السابق ووضع الهدف وتنمية العاملين ، وأساسا للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل ، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل : الترقية والعلاوات والتدريب ، ويتطلب تحقيق هذا النظام لأهدافه توفر العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة تسمح بالتأكد أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة ، وهذا ما يؤمن لهم الإستقرار والأمن الوظيفي.³

5 . التدريب :

تسعى مختلف المنظمات جاهدة إلى التكيف المستمر مع البيئة الخارجية التي تحيط بها ، وتعمل في إطارها ، وفي سعيها هذا تستهدف تلك المنظمات المحافظة على بقائها من جهة وزيادة فاعليتها من جهة اخرى.⁴

5. 1 مفهوم التدريب : هو عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بالمعرفة التخصصية ، وتطوير المهارات وتغيير السلوك لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة ، إن التدريب هو الذي يخلق القدرة والمهارة المهنية ، والقدرة على ممارسة

¹ يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، yazantayyem@windowslive.com ، ص93.

² حامد سوادى عطية ، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2015، ص206.

³ محمد عبود الحراشنة ، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية ، مجلة جامعة

الملك سعود ، م24، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، الرياض ، 2012، ص50.

⁴ صالح بن حمد التويجري ، ويسألونك عن الإدارة ، ط 2 ، دار مملكة نود للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2013 ، ص 158.

النشاط الأساسي للمؤسسة ، ممثلة بمهارات مهنية وفنية وإدارية ، إن التدريب هو الذي يساعد على الارتقاء بالجودة .¹

5.2 أهمية التدريب :

وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها :

أن تدريب العاملين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية. فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية . وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي. أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب في وقت من الأوقات ، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى ن فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ، كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.²

6. تخطيط الموارد البشرية :

يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الافراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة ، وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها.³

¹ منظمة العمل الدولية ، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات) ، مشروع التصدير شركاء من أجل التنافسية والعمل اللائق ، 2016، ص 57.

² مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009 ، ص271.

³ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية Human Resource Management ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 ، ص23.

6. 1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتظافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي والوطني او على مستوى المنظمة ، ومن هذه العوامل ما يلي :

1. الظروف والتغيرات التكنولوجية : تعيش منظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي والتغيرات السريعة في مختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري ، نتج عنه تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف اللازمة والمهارات والتخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغير ، وبات لزاما على المنظمة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب أو البعيد.

2. توفير الإحتياجات من الموارد البشرية : إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لمواءمتها مع متطلبات الأداء الجيدة إستجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم وليلة بل إن ذلك يستلزم وقتاً طويلاً من الإعداد والتدريب والتهيئة والإختيار والتعيين وغير ذلك ، مما يستلزم إستجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات والتطورات.¹

سادسا :إستقرار المنظمة كآلية لإستقرار الموظف:

في ظل التغير الدائم والتحديث يتطلب من المنظمات قدراً كبيراً من الإنفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها ، فحركة الإبتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الإستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق ، فإستقرار المؤسسة من إستقرار العمال والعكس صحيح ، ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الإقتصادية وثباتها عليها ، التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الإحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها ، ولتحقق المنظمة استقرارها لا بد من أن تأخذ بعين الإعتبار هذه النقاط:

1. قدرة إدارة الموارد البشرية على الإتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري ، القاهرة ، 2013 ، ص43.

2. التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

3. توافر قدر كافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود عمالة زائدة من حاجة العمل.

4. قدرة هذه العمالة على إستيعاب المتغيرات والتحديثات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.

5. ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الإتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة ، مما يسمح لهم بالعطاء المستمر.¹

سابعا: العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي:

هنا عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها تؤثر في الإستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين من وإليها الوظيفة ونشير إلى ثلاثة عوامل مهمة في هذا المجال هي:

أ. **العوامل الشخصية** : وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الإجتماعية .

ب . **العوامل التنظيمية** : وهي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم ومنها مثلا الأجر ، فرص الترقية ، أساليب الإشراف ، المنافع المادية ، وسائل الإتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

ج . **عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته** : ومنها مثلا درجة تنوع العمل ، استقلالية العمل ، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

¹ رفيقة بن منصور ، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص،رسالة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل ، الجزائر ، 2014 ، ص 85.

وقد أستخدمت هذه العوامل الثلاثة كمتغيرات رئيسية للإستقرار الوظيفي في تحديد أهمية الإستقرار الوظيفي وفي قياس علاقة كل عامل من هذه العوامل الثلاثة بمستوى الأداء التنظيمي.¹

ثامنا: المنطلقات النظرية للإستقرار الوظيفي في الفكر التنظيمي

1. الإستقرار في الفكر الكلاسيكي :

يعد موضوع الإستقرار الوظيفي من المواضيع التي لقت إهتماما ودراسة من قبل العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم ،وقد تعددت الرؤى واختلفت وجهات نظر المفكرين وذلك باختلاف فلسفتهم ومنهج وأسلوب دراستهم ، وتعد النظريات الكلاسيكية من النظريات التي كان لها دور هام في تطوير الفكر الإداري ، حيث دعت لضرورة إعتداد الاسلوب العلمي الممنهج في تنظيم وإدارة أداء المورد البشري في المنظمة ،ومحاولة التركيز على توفير كل الظروف المادية "سياسة الأجور لضمان زيادة إنتاجية العامل وبقائه ، ونذكر من بينهم فريدريك تايلور بالإضافة إلى هنري فايول ومن خلال الأفكار التي قدمها ، حيث اعتمدا على مبدأ الإستقرار كإحدى مبادئ الإدارة الرشيدة ، وفيبر ونموذجه المثالي وتأتي نظريات العلاقات الإنسانية لإلتون مايو وزملائه التي ركزت على الجوانب الإنسانية في تحقيق إستقرار وبقاء العامل ، حيث تشترك النظريات الكلاسيكية مع الحديثة في مجموعة مبادئ ، سنحاول إبراز هذه النظريات من خلال مايلي:

2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات (ابراهام ماسلو Maslow)

قضى "أبراهام ماسلو" ما يقارب عشرون عاما في حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات ، فهو يرى ان السلوك الإنساني يحدد الحاجات ، فإن الإنسان عندما يشبع الحاجات المهمة لديه ، يسعى لإشباع الحاجات الأخرى الغير مشبعة وهكذا ، ووضع هرم الحاجات ،والملاحظ أن الحاجات الدنيا يسهل إشباعها ، ثم تأخذ تلك الحاجات ، في رأي ماسلو أن التدرج الهرمي لا يتم إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات الدنيا، ولو بشكل جزئي ، ثم التي تليها وهكذا، فإن هذه النظرية تفترض

¹ جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد التاسع، العدد 33، المعهد التقني في العمارة ، العراق ، 2013، ص 146 .

أن الدافع هو الحاجة الغير مشبعة وكلما أشبعت حاجة ظهرت الحاجة التي تليها ، حسب ترتيب ماسلو في التدرج الهرمي.

أ . الحاجات الاساسية المادية (الفيزيولوجية) :

وتمثل هذه الحاجات قاعدة هرم لماسلو ، مثل الحاجة إلى التغذية (الحاجة إلى الطعام وللشرب) والهواء (التنفس) والنوم وهذه الحاجات ضرورية لدعم البقاء وحفظ الحياة، وبإشباع هذه الحاجات يحدث التوازن البيولوجي للإنسان وهي حاجات فطرية يشترك بها الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى.

ب . الحاجة إلى الأمن والإستقرار :

وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو إستقرار الإنسان¹ ،وهي حاجات الضمان ، والدخل ، والأمن الوظيفي وفي الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية ضد المخاطر الحاضرة والمستقبلية.

ج . الحاجات الإجتماعية :

وهي حاجة العطف ، والحب والعلاقات الإجتماعية والصدقة والانتماء إلى الآخرين كالأسرة والنادي والجماعة والشركة.

د . الحاجة إلى الإحترام (الحاجة إلى تقدير الذات) :

وهي حاجات الشهرة والأهمية والإحترام والمرتبة والمكانة الإجتماعية.

هـ . الحاجة إلى إثبات الذات : وهي أعلى المستويات في هرم ماسلو وهي حاجات تحقق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات والطموح ، وفي هذه النظرية أهتم ماسلو بالترقية ودورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الإستقرار الوظيفي وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والإحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم منطلقا من فرض أساسي سواء أن الفرد يبدأ أولا بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والإجتماعية وإذا ما تم ذلك وإشباعها ينتقل لمحاولة إشباع حاجات معنوية في أعلى

¹ مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، مطبعة النخلة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1992 ، ص 104 .

الهم حيث أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي وفعال على إندفاع الفرد إلى العمل وبذله المزيد من المجهود وتحقيق الإستقرار الوظيفي وإشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة إجتماعية مميزة بمعنى آخر تلك الرغبة التي تدفع الفرد للنمو والتقدير والوصول إلى أعلى الوظائف وهو ما تحققه الترقية وبالتالي سيؤدي إلى تحقيق الإستقرار في العمل .¹

3. نظرية العاملين : قام **هرزبرغ Herzberg** في بحث سأل فيه 200 مهندس ومحاسب عن الفترات التي يشعرون فيها بالرضا في العمل ، وعن الفترات التي يكونون كارهين فيها لعملهم، وبين أن الحالات المؤدية إلى الرضا تختلف عن الحالات المؤدية لعدم الرضا :

فالعوامل المرتبطة بالرضا المهني هي : الإنجاز، والإعتراف، وجاذبية العمل في حد ذاته، والمسؤولية والتطور .

أما العوامل المرتبطة بعدم الرضا المهني فتتمثل في : سياسة وإدارة الشركة ، والإشراف، والأجر والعلاقات بين الأفراد ، وظروف العمل.

يرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة إنما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية:

أ. النمط الأول: تجنب عدم الرضا الذي يرتبط بمحيط العمل ، وأطلق عليها إسم العوامل الصحية ، وكلما غابت هذه العوامل الصحية أدى ذلك إلى عدم الرضا وكلما زاد ظهورها زادت الدافعية والرضا .

ب . النمط الثاني : وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته وأسمائها العوامل المحفزة ، وكلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى ذلك على تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى إلى عدم الرضا المهني.

¹ زبدي نادرة ، أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي ،مذكرة ماستر في علوم تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، الجزائر ، 2019، ص 46.

ويرى **كيلي** أن العوامل المحفزة تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين وإنطلاقها أقل على العمال، وينتقد **هاوى** و**فيكتور** هذه النظرية بأنها أفرطت في تبسيط العلاقة المعقدة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني.

4. نظرية التوقع : أول من أرسى قواعدها **فيكتور فروم** وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الدافعية لدى الإنسان ترتكز على عاملين :

أ. قيمة الإنتاج : ويرمز له بالحرف "V" إختصاراً لـ **Valence** ويدل على العائد المحتمل أو المتوقع من عمل معين لتحقيق محدد وتتراوح قيمة هذا الإنتاج بين :
(1+) التي تدل على الإقدام القوي على تحقيق رغبة ما.

(1) وتدلل على الإحجام القوي عن سلوك معين لتحقيق رغبة ما وتفاذي ضرر أو خطر محتمل.

ب . التوقع : ويرمز له بحرف **E** إختصاراً لـ **Expectation** وهي تدل على تصور الفرد لوضعية معينة يحصل عليها إذا سلك سلوكاً معيناً، والتوقع يقع بين درجة (0) الصفر والدرجة الكاملة (1). وبناء على ذلك فإن حساب الدافعية يتم كالتالي : $V \times E$ ، وبهذا يتم ربط الدافعية بقيمة الإنتاج ودرجة التوقع.¹

تاسعا : مظاهر عدم الإستقرار في العمل :

عندما نتكلم عن عدم الإستقرار في العمل يتبادر إلى ذهننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة وهي التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات وتصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة ، وتتجلى هذه المقاومة في مؤشرات ثلاثة ، نوجزها في الآتي :

أ . التغيب :

يختلف التغيب عن الغياب ، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

¹ خواجه عبد العزيز ،مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص207.

والتغيب هو "الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين ، هذا التغيب يمكن إجتنابه " ، والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة ، وعلاقات العمل السيئة ، ونوع الإشراف ، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق ، وهو في هذه الحالة تعبير عن عدم رضا عن وضعية مهنية سائدة ، كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي ، مما بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

ب . دوران العمل :

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الإستقرار المهني ، ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدهم ، بعد فترة تجريب غير مرضية ، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة ، منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة ، الإحساس بالظلم ، وموقفهم من الجهاز الإداري ومن حجم التنظيم ، ومستوى الإشراف السيئ الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم ، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

ج . الإضراب :

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة ، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيئ يعانون منه ، ويعني كذلك "التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل ، وهو مظهر تكتيكي للضغط ، ويفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة ، والإحساس بأن الهدف واحد وأن النتائج تعود على الكل .

إذا فهو ردة فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة ، تنتسب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل ، ومن هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.¹

¹ خلاصي مراد ، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري . قسنطينة . ، الجزائر ، 2007 ، ص 157.

د . التمارض :

يعني إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة ، فهو عملية إجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض . كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر ، وينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة ، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة ، وهو عموماً هروب مقنع من العمل.

هـ . كثرة الشكاوي :

تظهر حالات الشكاوي لدى العمال في عدة مناسبات ، فيعود بعضها على الشعور الصادق بظلم وقع بالفعل ، وتعود في أحيان كثيرة نتيجة لإضطرابات نفسية يهدف بها العامل إلى الدفاع عن نفسه.

وعلى العموم تعود الشكاوي إلى تدمير العمال وعدم رضاهم عن الأوضاع العامة للعمل ، أو نتيجة شعور العامل بعدم قبوله من طرف الآخرين مما ينجم عنه كرهه للجو العام وبالتالي تزايد الرغبة لديه في ترك المنظمة .¹

¹ خلاصي مراد ، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، مرجع سابق ، ص 158.

خلاصة الفصل

ومما تقدم نستخلص أن الإستقرار الوظيفي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال ، لما له من تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين ، كما يساهم في تحسين الحالة النفسية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي مع إنخفاض حوادث العمل ، فإنه على المؤسسة أن تحافظ على مواردها البشرية والتي تعتبر المكون الرئيسي الذي يتطلب من الإدارة إستثماره بشكل يستطيع به التنظيم تحقيق أهدافه ، مما يزيد من تماسك جماعة العمل، وترابط أعضائها ويرفع من مستوى إلزامها التنظيمي والعكس صحيح.

مما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعها ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة ، فالعامل المستقر متشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطباع جماعة العمل، ويتم ذلك من خلال توفير كل السياسات والأنظمة التي تساهم في تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل منصف ، وذلك من خلال العمل على توفير كافة الإحتياجات والمتطلبات سواء كانت مادية أو نفسية أو إجتماعية التي تجعله راضٍ على عمله و مطمئنا على مستقبله الوظيفي.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

رابعا : أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التطرق لموضوع الدراسة من الناحية النظرية ودراسة مختلف العناصر الرئيسية المكونة له نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العناصر من الناحية التطبيقية، ومن خلال ما وضعناه من تصورات في إشكالية البحث وتساؤلاتها قصد الإجابة عنها ميدانيا.

يرتكز أي باحث في إعداد بحثه على جانبين الأول يكون نظري ، حيث يستند في بنائه على جملة من الأفكار والطروحات التي قدمها الباحثين والمفكرين في تناولهم لموضوع دراسته ومتغيراتها، وهو ما يصطلح عليه بالتراث النظري والمعرفي، كما أن الباحث لا يحصر جهوده في طرح نظري فقط، وإنما يعمل أيضا على تعزيزه بطرح آخر واقعي تطبيقي أمبريقي وهو ما يصطلح عليه في العديد من الدراسات بالدراسة الميدانية أو الأمبريقية .

فالجانب الميداني يعد خطوة هامة في أي دراسة لأنه يساعد في الكشف أو الوصول إلى إجابات علمية في تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويتشكل هذا الجانب من عدة خطوات منها إختيار المنهج المناسب للدراسة والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، ثم تحديد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات ومن ثم إستخلاص النتائج، وفي الأخير الوقوف على وضع مجموعة من الإقتراحات التي تساعد المهتمين أو المشرفين على المنظمة العمل بها للإرتقاء بمستوى المنظمة وتحسين أدائها، وقد تم التعرض من خلال هذا الفصل على ميدان الدراسة حيث يحتوي هذا الجانب على مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري، والمنهج والأدوات المعتمدة في جميع البيانات، والتطرق لأساليب جمع المعطيات الكمية والكيفية.

أولاً : مجالات الدراسة

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة .
ولقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الإجتماعي على أن لكل دراسة مجالات
ثلاث رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند إجراءات البحث وهذه المجالات الثلاث هي:

المجال الجغرافي :

ويقصد به في اي منظمة محددة جغرافيا سوف تجرى الدراسة ؟ هل مثلا سوف
نجرى دراستنا في قرية أو مدينة ؟ وماهي هذه القرية أو تلك المدينة التي أختارها الباحث
لتكون مجال دراسته ؟ أم أن الدراسة سوف تجرى في مصنع أو إحدى المؤسسات ؟ هكذا
يجب على الباحث هنا تحديد السكان الذي يجرى فيه الدراسة جغرافيا ، بل عليه أيضا
توضيح لماذا اختار هذه المنطقة الجغرافية دون غيرها من الأماكن ؟

لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة

نبذة تاريخية حول بلدية كوينين

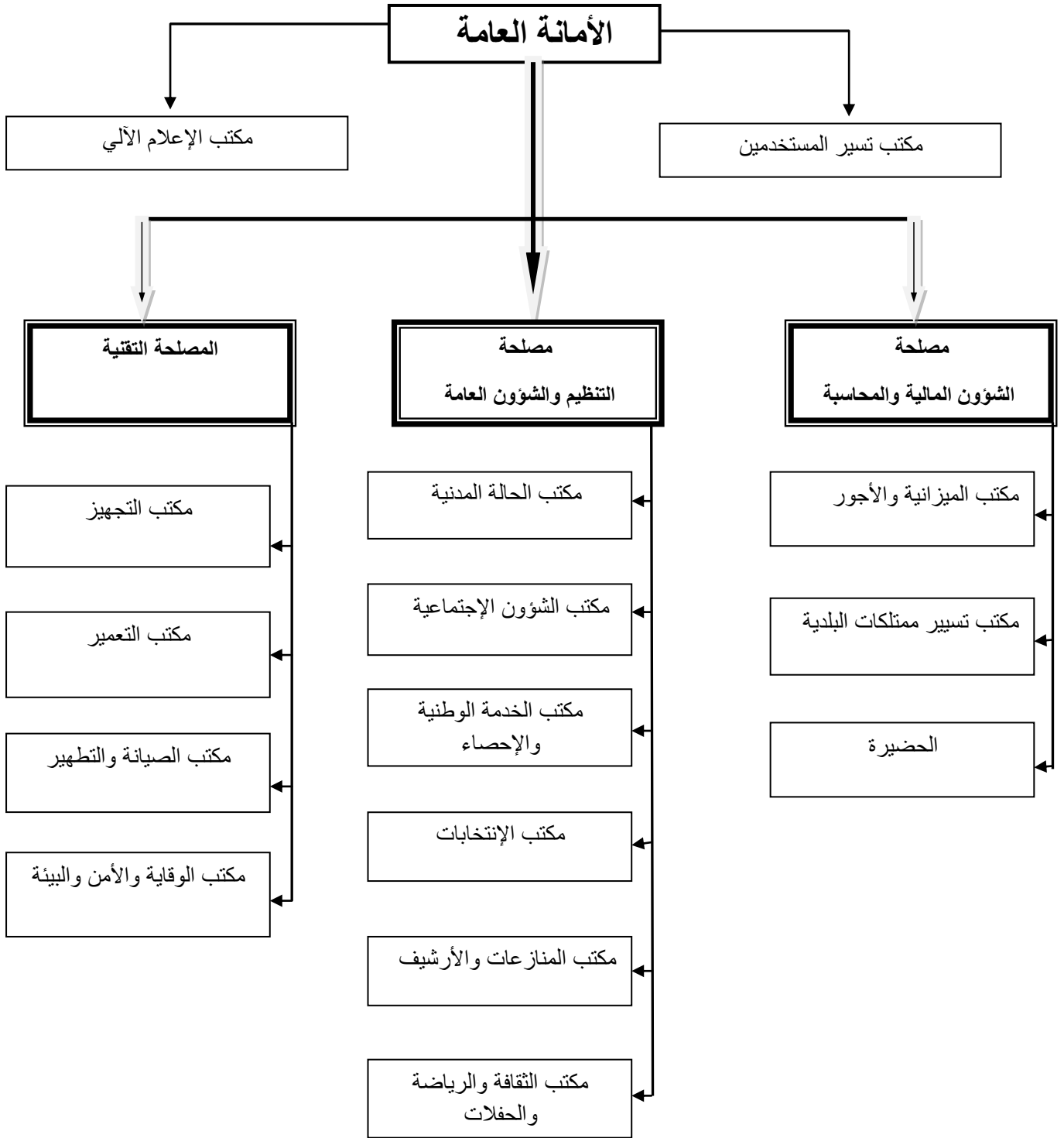
تأسست بلدية كوينين سنة 1929م ، وبذلك هي أول بلدية في الصحراء الجزائرية بعد
الأغواط ، وكانت كوينين هي عاصمة البلدية المسماة بإسمها والتي تضم كل قرى أولاد سعود
وهم: كوينين ، تغزوت ، بقوزة ، ورماس ، الدويرة ، اميه باهي ، الهدهودي ، لقويرات ،
العرفجي ، بير الحاج ، الجايخ ، الزقم ، سيدي عون وجديدة سيدي عون .

ولكن بعد الإستقلال فصلت عليها قرى الشمال الشرقي وهم: الزقم ، سيدي عون
وجديدة سيدي عون .

وفي سنة 1975م فصلت عليها قرى الشمال الغربي وهم : العرفجي ، بير الحاج ،
الجايج .

وفي سنة 1984م فصلت عليها قرى الشمال والغرب وهم : تغزوت ، بقوزة ، ورماس
الدويرة ، الهدهودي ، لقويرات .

الشكل (2) يوضح الهيكلية الإدارية للبلدية



المصدر : مقر بلدية - كوينين -

المجال الزمني :

ويعنى به أن على الباحث تحديد كل مرحلة من مراحل الدراسة بتوقيت زمني يراعى عند وضعه متطلبات الدراسة وظروفها ، أن تحديد المجال الزمني للدراسة يجعلنا ننتهي من إجراءاتها وكتابة تقريرها في فترة معقولة وحتى لا تصبح النتائج غير ذات قيمة إذا طال عليها الزمن بين فترة تنفيذ خطوات البحث وكتابة التقرير النهائي له .

حيث بدأنا دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2020/2019 ، وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع الدراسة لإنجاز الجانب النظري ، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد بدأ التحضير لها منذ شهر فيفري 2020 ، وتماشيا مع المتطلبات المنهجية والشروط العلمية فيما يتعلق ببناء الإستمارة وما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة بذلك إستطعنا تكوين جملة من المعلومات من خلالها صممنا إستمارة الإستبيان وفي شهر مارس تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص من أجل تحكيمها ، ونظرا لظروف المفاجأة وإجراءات الحجر الصحي تأخرنا في النزول للميدان ، ففي شهر ماي قمنا بزيارة مكان الدراسة " مقر بلدية كوينين " و أجرينا دراسة استطلاعية للمكان حيث بدأنا بأخذ الوثائق اللازمة لمعرفة الهيكل التنظيمي ، التاريخ التأسيسي ، وعدد الأفراد العاملين بالمنظمة . والفائدة الأساسية من الدراسة الإستطلاعية هي :

. التحديد الجيد للمجال المكاني .

. التعرف على طريقة إختيار المعاينة الإحصائية وتحديد الحجم الأمثل لحجم العينة . فعن طريق الدراسة الإستطلاعية يمكن حساب المتوسط الحسابي للعينة وكذلك الانحراف المعياري والتباين والخطأ المعياري . ويمكن بناء على ما سبق يمكن تحديد الحجم الأمثل للعينة .¹

¹ أحمد إبراهيم خضر ، إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة ، شبكة الألوكة ، www.alokah.net ، مصر ،

أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- 1 . تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع معلومات وبيانات عنها .
- 2 . إستطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريق إجرائه.
- 3 . صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لدراستها دراسة متعمقة .
- 4 . التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي وذلك بإستنباطها من البيانات والمعطيات التي يقوم الباحث بتأملها .
- 5 . توضيح مفاهيم المصطلحات العلمية وتحديد معانيها تحديدا دقيقا يمنع من الخلط بين ماهو متقارب منها .
- 6 . ترتيب الموضوعات حسب أهميتها و إمداد الباحثين بأهمها مما هو جدير بالدراسة ¹.

مما سبق كان هدفنا من القيام بالدراسة الإستطلاعية هو التعرف على مجتمع البحث وعلى الخصائص المميزة له ، لأخذها بعين الإعتبار أثناء الدراسة الأساسية ، وعلى العدد الإجمالي لأفراد مجتمع البحث (مجموع عدد الموظفين في بلدية كوينين) والوقوف عند الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في الدراسة الأساسية .

إجراءات الدراسة الإستطلاعية :

دامت الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة من يوم الأحد 2020/06/07 الى غاية يوم الأربعاء 2020/06/10 في إطار طلب الموافقة على تطبيق الدراسة بمقر بلدية كوينين من طرف نائب رئيس البلدية ، حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وذلك من خلال الوثائق والسجلات للتعرف على العدد الإجمالي للموظفين.

وفي 11 / 2020/06 قمنا بتوزيع الإستمارات على أفراد مجتمع البحث، وقد إستغرق منا بعض الوقت نتيجة تقسيم العاملين الى مجموعات بالتناوب في فترة الحجر الصحي حيث أخذ منا ذلك أسبوعين كاملين ، وتم جمع كل الإستمارات في 2020/06/25 .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 ، ص 39 .

المجال البشري :

ويعني أن فئات من البشر سوف تجرى الدراسة عليهم ؟ هل هم مثلاً فئات المتزوجين أو العزاب أو الأراامل أو المطلقين ؟ أم هل هم فئات الذكور أو الإناث ؟ هل هم مثلاً المهاجرين من الريف إلى الحضر ، أو هل هم سكان المدينة فقط أو الريف ؟ وهكذا فإن على الباحث توضيح خصائص البشر الذين سوف يجري عليهم دراسته .¹

وبما أن الهدف من بحثنا الميداني هو جمع البيانات من أرض الواقع ، فإن عملية المسح الشامل بمعنى إستجواب كل المفردات تكون هي الطريقة الأكثر مصداقية ، وكلما إقتربنا من إستجواب جميع المفردات كلما إقتربنا من الدقة .

مجتمع الدراسة

وفيه يقوم الباحث بجمع البيانات عن كل مفردة داخله في نطاق البحث دون ترك أي منها .² تطلق كلمة مجتمع على جميع الحالات والأفراد والأشياء التي يتجه الباحث لدرسته إذا كان هدف الباحث مثلاً التعرف على جدوى الواجبات البيتية على رفع كفاءة طلبة الصف الأول متوسط في مادة الرياضيات في مدرسة معينة فإن طلبة الصف الأول في تلك المدرسة هم مجتمع الدراسة أما إذا كان الهدف هو التعرف على جدوى الواجبات البيتية في رفع كفاءة طلبة الصف الأول متوسط في العراق فإن مجتمع الدراسة هم كل طلبة الصف الأول متوسط في العراق . ومن ذلك يتضح أن ليس للمجتمع في الإحصاء حجم ثابت ومعروف وإنما يشكل وفقاً لهدف الباحث وإمكاناته فقد يكون صغيراً لا يتعدى طلبة صف واحد أو كبيراً يشمل طلبة البلد .³

ويضم مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين " بمقر بلدية كوينين " والبالغ عددهم 206 عامل ، حسب الملحق رقم (02)، تم توزيع الإستثمارات على مفردات الدراسة إلا أنه تم إسترجاع 194 إستمارة فقط ، وذلك لتضيق بعض المبحوثين للإستثمارات وغياب بعضهم نتيجة إجراءات الحجر الصحي و إعتذار البعض نتيجة لإرتباطاتهم و إلتزاماتهم الكثيرة في

¹ محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات ، ط2، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2017، ص 61 .

² عيود عبد الله العسكري ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط2، دار النمر ، دمشق ، 2004 ، ص 167 .

³ رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، عمان ، 2007 ، ص 181 .

العمل ، وعدم كفاية الوقت للإجابة عن الإستمارة وتم إستثناء 4 إستبيانات لعدم إستكمالهم وبالتالي أصبح عدد الإستبيانات المعتمدة 190 إستمارة وقد تم إعتداد أسلوب الحصر الشامل لكل العاملين في المؤسسة .

الأسلوب المسحي :

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع بهدف وصف الوضع القائم أو بهدف مقارنة هذا الوضع بمعايير معينة . ويعتمد هذا الأسلوب على جمع بيانات عن ظاهرة ما من عينة كبيرة جدا وبحيث تكون هذه الظاهرة محددة جدا ، والمسح يتم في ظروف طبيعية حيث يتم دراسة الأشياء والحوادث والظواهر كما هي في الطبيعة .¹

وقد تم تعريف المسح على أنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي ، وجوانب قوتها وضعفها .²

يعرفه ويتني بأنه :

عملية تسجيل الوضع السائد لنظام أو مجموعة أواقليم، لغرض التحليل والإستنتاج ويشترك له أن يكون ضمن وقت محدد و أن يكون القصد منه الحصول على معلومات كافية لغرض إستنتاج قواعد تصلح للتطبيق في الأعمال المقبلة .³

وبناء على ما سبق قمنا بتحديد مجتمع الدراسة عن طريق الحصر الشامل لجميع العاملين في " مقر بلدية كوينين " من مختلف المستويات المهنية الموجودة بالمؤسسة، والبالغ عددهم 206 عامل هذا وفق للإحصائيات المقدمة ويتوزعون كما هو مبين في الجدول التالي :

¹ سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، www.pdfactory.com ، فلسطين ، 2003 ، ص 81 .

² بلقاسم سلاطينية ، حسان الجيلاني ، أسس المناهج الإجتماعية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2012 ، ص 18 .

³ إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، دار الشروق ، عمان ، 2008 ، ص 152 .

الملاحظات	المناصب الملغاة	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الأسلاك
				1	أمين العام
				3	رئيس مصلحة
				14	رئيس مكتب
				1	رئيس الحضيرة
				19	المجموع
				2	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				1	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
				1	وثانقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية
				3	متصرف إقليمي
يشغل منصب عالي				1	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
يشغل منصب عالي				3	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
				1	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				7	ملحق الإدارة الإقليمية
يشغل منصب عالي				6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
				1	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
				10	عون الإدارة الإقليمية
				2	كاتب الإدارة الإقليمية
				7	عون مكتب للإدارة الإقليمية
				1	عامل مهني خارج الصنف
				5	رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية
				5	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
				12	عون النظافة والنقاوة العمومية
				4	سائق سيارات الصنف الأول
				2	سائق سيارات الصنف الثاني
				4	عامل مهني الصنف الثالث
				20	حارس
				18	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل
				55	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي
				7	عون نظافة وتطهير
				5	عون وقاية من المستوى الأول
				12	سائق سيارة من المستوى الثاني
				10	عامل مهني من المستوى الثاني
				1	عون خدمة من المستوى الثاني
				206	المجموع العام

جدول رقم (1) يبين وضعية تعداد العاملين في مقر بلدية - كوينين -

ثانيا : منهج الدراسة

ينبغي على الباحث أو الباحثة في العلم ، أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها ، والمقصود هنا هو منهجيته . و إنطلاقا من كون العلم في تطور دائم ، فلا ينبغي من جهة أخرى تصور وجود منهجية مثالية أو نهائية . فإذا كان المنهج العلمي هو أساس مسعى الباحث أو الباحثة فإن مناهج أخرى ستوضح المسار الخاص الذي سيتبع على المستوى الملموس . هكذا ، فإن تحديد مشكلة البحث سيؤدي الى إختيار منهج كفي أو كمي ¹.

كل هذا جعل من المنهج الوصفي المنهج المتبع في هذه الدراسة ، ويهدف لجمع بيانات كافية ، ودقيقة عن ظاهرة وموضوع إجتماعي وتحليله بموضوعية ، ويعتمد في جمع البيانات على الملاحظة وإجراء تصورات ميدانية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إختيار عينات مباشرة مع اختبار وتحليل هذه المعطيات ².

المنهج الوصفي :

المنهج عبارة عن مجموعة من الأساليب والتقنيات المتنوعة والمستعملة لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها كميًا ثم تحليلها كفيًا و سوسيولوجيا ³.

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية . وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فكرة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة .

ويهدف إما لرصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه أو قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض عملية ⁴.

¹ موريس أنجريس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 98.

² محمد سليمان المتولي ، تقنيات ومناهج البحث العلمي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 177 .

³ كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية ، ألمانيا 2019 ، ص 67 .

⁴ محمد عبيدات ، محمد أبو ناصر و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 ، ص 46 .

وتستخدمه العلوم الطبيعية والعلوم الإجتماعية ، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة الى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج الملائمة للواقع الإجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته . ويأتي على مرحلتين الاولى مرحلة الإستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها الى ثلاث خطوات هي تلخيص تراث العلوم الإجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد الى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة . ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من إستبصار بالمشكلة وتلقي الضوء عليها أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليل يؤدي الى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها .¹

تم الإعتماد على المنهج الوصفي وذلك لاندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ،وتتجلى تطبيقات هذا المنهج من خلال التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وبالضبط على مقر بلدية كوينين . كوصف العلاقات القائمة بين العاملين ،طبيعة الإجراءات المتبعة في عملية الترقية ، مظاهر الإستقرار كالاتزام والإندماج الوظيفي للعاملين ، وصف كيفية توزيع المهام والوسائل المساعدة للعامل للقيام بأعماله ، بالإضافة الى تقديم وصف كمي وأرقام حول مدى إستقرار العاملين في المؤسسة ، الإضرابات والشكاوى المقدمة من قبل العاملين في المنظمة ، وهي بيانات كمية ونوعية يمكن تحليلها وإخضاعها للتدقيق للوصول الى نتائج دقيقة وعلمية .

ثالثا : أدوات جمع البيانات

من المعروف أنه لا يمكن إصدار أي قضية أو إتخاذ قرار قبل أن تتوفر لدينا معلومات وحقائق الموضوع ، كما أن صدق البيانات والاعتماد على مصادر موثوق به، يعد شرط أساسي للتوصل الى نتائج علمية ، أو إصدار حكم موضوعي ولهذا يتعين على الباحث التقيد بالأساليب والقواعد المنهجية أثناء جمع البيانات .² فنجاح أي بحث علمي أصبح متوقف على مدى قدرة الباحث على إستغلال الأدوات التي يجمع من خلالها البيانات

¹ محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999 ، ص 60 .

² خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، دار جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 112 .

وتختلف الوسائل والأساليب المتبعة في جمع البيانات باختلاف الدراسة ، والمنهج المتبع وقد إعتدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي يسمح بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات والقيام بمقارنات رقمية .

الإستبيان :

بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث. ويعرف أحيانا بأنه صحيفة تحوي مجمعة من الأسئلة التي يرى الباحث ان إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات ترسل بالبريد الى الأفراد الذين يتم بهم اختيارهم على أسس إحصائية يجيبون عليها ويعيدونها بالبريد .

يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات في علوم التربية الرياضية وخاصة في البحوث الوصفية . وهو يشير الى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة للأسئلة معينة في شكل إستمارة يملؤها المجيب بنفسه .¹

وما يميز الإستمارة بالأساس كأداة للبحث الميداني هو سعيها الى التغطية الموسعة لموضوع البحث ، وعلى هذا الأساس يتم تصنيفها كإحدى التقنيات الأساسية للدراسات الكمية . ولأن الإستمارة ترتبط بنطاق إستقصائي واسع ، فهي غالبا ما تتطلب إجراء تقنيا موازيا يتمثل في اللجوء الى عينة بحث تكون ممثلة للمجتمع الدراسي العام أو الموسع .²

بعد تحديد أبعاد متغيرات الدراسة وبعد صياغة فرضياتها ، والوصول للمؤشرات التي تم إعتماها في صياغة أسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة بعد تحديدها وتم تقسيمها الى خمسة محاور كل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة ويمكن توضيحها كالتالي:

المحور الأول : والذي يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ، وذلك لما هذه المعلومات من تأثير على أفعالهم وسلوكهم وتضمن أسئلة من 1 الى 5 .

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 ، ص 165 .

² عمار حمداش ، تقنيات البحث السوسولوجي ، دفاثر طالب علم الاجتماع ، المغرب ، 2006 ، ص 43 .

المحور الثاني : والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الأولى والتي تبين أن للعدالة التنظيمية (إجرائية ، توزيعية ، تعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي وتضمن أسئلة من 1 الى 9 .

المحور الثالث : والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثانية والتي تبين أن للعدالة التنظيمية (إجرائية ، توزيعية ، تعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي وتضمن أسئلة من 1 الى 9 .

المحور الرابع : والذي تضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثالثة والتي تبين أن للعدالة التنظيمية (إجرائية ، توزيعية ، تعاملية) دور في تعزيز الالتزام الوظيفي وتضمن أسئلة من 1 الى 9 .

المحور الخامس : والذي تضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الرابعة والتي تبين أن للعدالة التنظيمية (إجرائية ، توزيعية ، تعاملية) دور في تعزيز الإدماج الوظيفي وتضمن أسئلة من 1 الى 9 .

تتوزعت أسئلة إستمارة الإستبيان بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة ، وتم إنتقاء مفرداتها وعباراتها بشكل دقيق وواضح ، تماشياً مع جميع المستويات العلمية للعمال في المؤسسة ، كما تم أخذ الحيطة من الأسئلة المخرجة حول بعض القضايا كالأجر وطريقة المعاملة فلم نحاول الإسترسال في هذه القضايا تفادياً لإحراج العمال .

المقابلة غير المقتنة :

هي أكثر مرونة من سابقاتها، وذلك لأن أسئلتها لا تحدد تحديداً سابقاً ، حتى إذا وجهت أسئلة سابقة التخطيط والتحديد، فإنها تعدل بحيث تناسب أفراد العينة والمواقف وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن تشجيع أفراد العينة بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية وتلقائية تسمح للباحث بالتعمق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمبحوث والموقف المحيط به.¹

¹ فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجه ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2002 ، ص

ولأننا تعمقنا في دراسة موضوعنا وقمنا بتسليط الضوء على مجموعة من الممارسات في المؤسسة ، وهذا كان من خلال الحوار مع المبحوثين الذي إتسم بالمرونة والعفوية ونوع من الحماسة للتعبير عن رأيهم في سياسة المؤسسة ، ونظرا للصعوبات التي واجهتنا في مقابلة المسؤولين لإنشغالاتهم وضيق الوقت ، ونحن بدورنا إعتدنا على المقابلة الغير مقننة نتيجة إحتكاكنا بمجتمع البحث وتعاونهم معنا من خلال تزويدنا بمختلف الوثائق والمعلومات التي ساعدتنا في فهم وتفسير المعطيات المدروسة ، و إستطعنا مقابلة بعض الإطارات في المؤسسة . حيث كانت المقابلة الأولى مع " رئيس ملحق الإدارة الإقليمية " والمقابلة الثانية مع " أمانة الأمين العام " والمقابلة الثالثة مع " كاتب الأمين العام " .

الوثائق والسجلات :

وهي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر إستقاء المعلومات والبيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة ،فهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض تجميع البيانات، إستفدنا بها نحن بدورنا وذلك في التعريف بمجالي الدراسة المكاني والبشري وذلك بالإطلاع على تاريخ ونشأة المؤسسة مجال الدراسة وأهم التحولات الهيكلية التي عرفتتها وأيضا طبيعة النشاط والخدمات التي تقدمها للمواطنين ، بما في ذلك العدد الإجمالي للعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح هذا ما ساعدنا على حصر مجتمع البحث الكلي .

رابعا : أساليب المعالجة الإحصائية

التكرارات والنسب المئوية :

يعرف التكرار بأنه عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة أو مشاهدة معينة ، ويستخدم التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس والدين والحالة الإجتماعية والمستوى التعليمي .كما يمكن إستخدامه في حالة المقاييس التفاضلية مثل الأسئلة التي يطلب فيها الى المبحوث إعطاء رأيه حول موضوع معين ، ويطلب إليه الإجابة على ذلك ضمن خيارات ، ويستخدم في العادة مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة التي تبين نسبة كل فئة الى المجموع الكلي .¹

¹ محمد عبيدات ، محمد أبو ناصر و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 2 ، 1999 ، ص 117.

خلاصة الفصل

وعليه تضمن هذا الفصل أهم الخطوات الإجرائية المتبعة في إنجاز بحثنا ، وهو القيام بعرض للدراسة الإستطلاعية وذكر أهم أهدافها وإجراءاتها ، ليتم في العنصر الثاني تقديم لمحة عامة للقارئ عن المجال المكاني والزمني والبشري ، ثم تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي مع التعريف به وذكر المبررات التي دفعت بنا لإختياره .

كما تضمن هذا الفصل أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان كأداة أساسية في بحثنا الميداني ، موضحة المراحل الأساسية التي مرت بها عملية إعداد إستمارة الإستبيان حتى تكون جاهزة للتوزيع على مجتمع الدراسة ، التي بدورها تم تحديدها في هذا الفصل .

لنخلص في الأخير إلى أساليب المعالجة الإحصائية وكيفية القيام بها ، إذ تعد عملية جمع البيانات والمعلومات خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي ، لأنه لا يمكن الوصول إلى نتائج دقيقة إلا بالإعتماد على إستراتيجية ملائمة لطبيعة الدراسة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا . عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث

ثانيا . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

ثالثا . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

رابعا . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

خامسا . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية

الرابعة

سادسا . مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

والدراسات السابقة

سابعا . الإقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بكل تفاصيلها ، وبعد النزول إلى الميدان وتطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع البحث وإستلامها ، والتي يعتبر الإستبيان من أهمها لأنها الأداة الرئيسية في هذا البحث ، ثم تفريغها في جداول تكرارية بإستخدام الطريقة الآلية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) سيتم تحليل وتفسير إجابات المبحوثين من العاملين في بلدية كوينين .

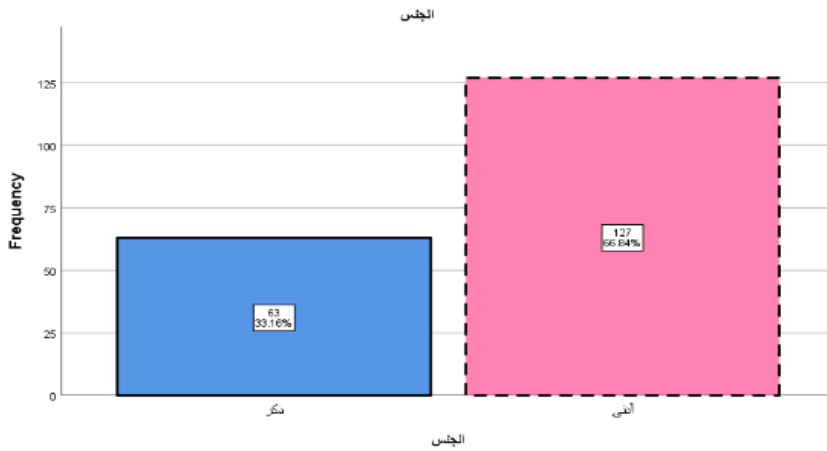
حيث تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الأولية (متغيرات شخصية) في عناصر رئيسية هي (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الحالة العائلية ، الأقدمية في العمل) ، كما إحتوت الإستمارة على متغيرات الدراسة الأساسية (محاوِر الإستبيان) حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين .

وفي الأخير سيتم إلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج المتوصل إليها ومناقشتها والتي نهدف من وراء ذلك كله إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة و إختبار الفرضيات ميدانيا ، وكذا تفسر هذه المعطيات سوسولوجيا ، والتحقق من إثباتها أو نفيها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تم عرضها في فصول سابقة ، مع الإستعانة بالمعالجة الإحصائية التي إعتمدت في عرض بيانات الدراسة الميدانية .

أولاً : عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث

الجدول رقم(02)يوضح توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	63	33.2%
أنثى	127	66.8%
المجموع	190	100%



الشكل رقم(03) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يمثل عرضاً للجنس من خلال تصنيف الموظفين حسب الجنس وهذا للكشف عن أي الجنسين متواجد وبقوة في المؤسسة. حيث يتضح أن نسبة الإناث أكثر من الذكور والتي تقدر ب 66.8% من إجمالي أفراد العينة ، في حين كانت نسبة الذكور 33.2% ، ويمكن إرجاع السبب لمفاتيح العقود والإدماج ، الذي يتطلب توفر هذه الفئة بشكل أكبر مقارنة بفئة الذكور خاصة فيما يتعلق بالأجر المحدود والمتواضع والذي يعتبره الذكور لا يلبي الحاجيات الأساسية في الوقت الحالي ، وهذا لا يضمن إستمراره في العمل خاصة إذا كان مقبل على تكوين أسرة.

وكذلك ممكن أن تكون نسبة مشاركة الإناث في المسابقات الإدارية أكثر من الذكور لأن مثل هذه الوظائف لا تتطلب قدرات جسمانية لا تقوى عليها المرأة ويمكن أن يعود إلى محاولة العنصر النسوي الإدماج في اليد العاملة النشطة ، بالإضافة إلى ما يدل على قلة

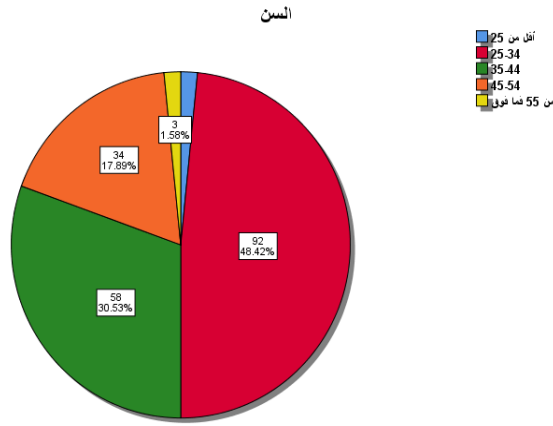
تواجد الجنس الذكوري إلى أن إلتحاقهم بمناصب عمل مباشرة بعد التخرج ليس ممكنا لأن عقبة وجوب إنهاء الإلتزام تجاه الخدمة الوطنية ، هذا ما يعطي أفضلية للإناث عند تقديم ملفات وطلبات التوظيف.

كما أن الإناث يتمتعون بأسلوب التعامل والصبر مع المواطنين خاصة مع الفئة الاكبر سناً مقارنة بالذكور ، لأن إرضاء المواطنين كسب هام للبلدية .

ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في البلدية الذي ينتشر فيها العنصر النسوي والمتمثل في أعمال الإدارة والمحاسبة والخدمات ، في حين أن الذكور يتواجدون أكثر في أعمال الصيانة والأنشطة التي تتطلب قوة بدنية.

الجدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	3	1.6%
من 25 إلى 34	92	48.4%
من 35 إلى 44 سنة	58	30.5%
من 45 سنة إلى 54 سنة	34	17.9%
55 سنة فما فوق	3	1.6%
المجموع	190	100%



الشكل رقم (04) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن

يمثل الجدول التالي الفئة العمرية في مجتمع البحث حيث أن أعلى نسبة هم من الفئة الشابة والذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 34 سنة وتقدر نسبتهم بـ 48.4% ويعد ذلك مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة تمتلك طاقات متجددة قادرة على العطاء .

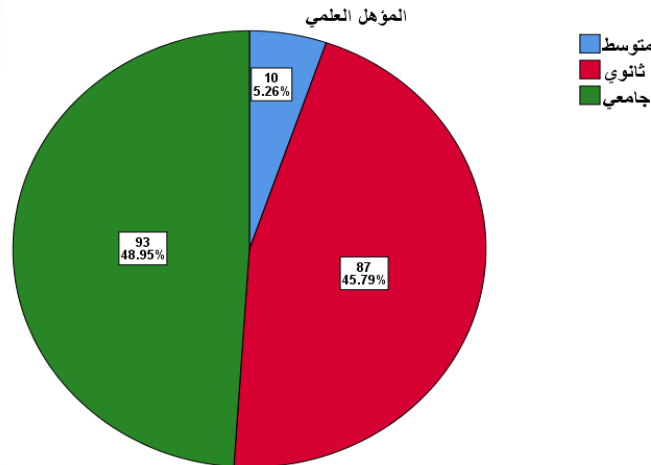
كما تتميز هذه الفئة بالنشاط والفاعلية ،وهو ما يساهم في إستقرار المؤسسة وإستمراريتها ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 44 بنسبة 30.5% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي والذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن للمؤسسة ، ثم تليها الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بنسبة 17.9% وفي الأغلب يكونون أصحاب

الإطارات نظرا لخبرتهم المكتسبة طيلة سنوات العمل والتي تمكنهم من التحكم والتسيير الجيد وإتخاذ القرارات السليمة ، ثم تليها الفئة العمرية من 55 سنة فما فوق بنسبة 1.6% ، ونفسر قلتها أن العمال في هذه المرحلة العمرية يكونوا معظمهم قد أحيلوا للتقاعد ، أما الفئة الأقل من 25 سنة نجدها مساوية للفئة التي قبلها ، ونرجع هذه النسبة الضئيلة إلى المتربصين الذين لا يزالون في فترة التدريب التي حددتها البلدية ب 3 أشهر للتدريب التحضيري.

حسب ما صرحت به "أمانة الأمين العام" "أن كل متربص يلتحق بالبلدية تكون له هذه الفترة ليتمكن من التعرف على بيئة العمل ومختلف النشاطات القائمة فيها بالفترة التي تم تحديدها ، وبمجرد إنقضائها تأتي مرحلة تثبيته في منصبه ".¹

الجدول رقم(04) يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	10	5.3%
ثانوي	87	45.8%
جامعي	93	48.9%
المجموع	190	100%



الشكل رقم(05) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

¹مقابلة مع "أمانة الأمين العام" ،بمقر بلدية - كوينين - بتاريخ 2020/06/14 التوقيت 08:00.

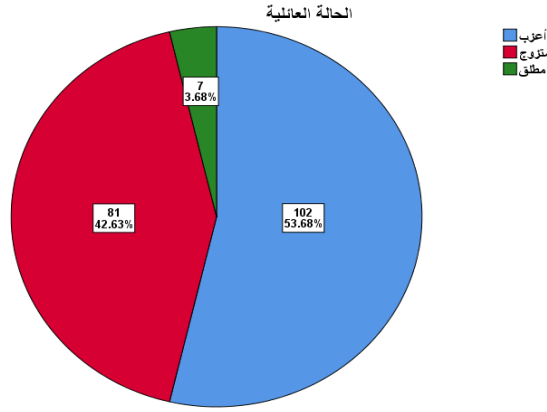
يمثل الجدول التالي المؤهل العلمي للعاملين المتواجدين في المؤسسة حيث يتضح أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع تتمثل في المبحوثين ذوي المستوى الجامعي إذ بلغت 48.9% ، يليها في المرتبة الثانية مباشرة ونسبة متقاربة المستوى الثانوي التي تقدر بـ 45.8% ، أما المستويات الباقية بنسبة ضئيلة فمستوى المتوسط يمثل فقط 5.3% وإنعدام المستوى الابتدائي. إن إحصار أكبر نسبة للعمال في فئة الجامعيين والثانوي وهذا يعتبر دليل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها التنظيمية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا وهذا بضمها لمهندسين وتقنيين وتكوينهم لإطار نظري وعلمي ساهم في إلمامهم بالعديد من المعارف والمعلومات التي تتعلق بمختلف جوانب العمل التنظيمية ، فوجد العامل بمجرد إنتمائه للمنظمة يسعى إلى متابعة التغيرات فيها ، وهذا من خلال ما إكتسبه من مهارات علمية مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة ثانية ، أما بقية النشاطات تتطلب مهرة في المجال بغض النظر عن المستوى التعليمي ، حيث ان فئة أعوان التنفيذ مهامها بسيطة لا تحتاج جهد فكري أو عقلي وبالتالي لا يتطلب أن يكون شاغل هذه الوظيفة بمستوى تعليمي معين " مهامهم بسيطة مثل اعمال الصيانة والحراسة والسياقة والإهتمام بمحيط المؤسسة" .

كما تبين من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع "كاتب الأمين العام" أن البلدية تولي أهمية كبيرة لتمكين العاملين علميا وذلك من خلال دعمها لهم وإتاحة الفرصة لهم لإكمال مساهم الدراسي في المرحلة الجامعية ، مما يساهم في حصول العاملين على ترقية وظيفية وشغل مناصب أعلى في المؤسسة والانتقال من رتبة ملحق الإدارة الإقليمية إلى رتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية ،ومن رتبة عون للإدارة الإقليمية إلى رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية على سبيل المثال¹ .

¹ مقابلة مع "كاتب الأمين العام" ، بمقر بلدية - كوينين - بتاريخ 2020/06/14 التوقيت 08:00.

الجدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	102	53.7%
متزوج	81	42.6%
مطلق	7	3.7%
المجموع	190	100%



الشكل رقم (06) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية

بناء على معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع المبحوثين وفقا للحالة العائلية فنجد أن اغلبية العاملين عزاب لتليها فئة المتزوجين ، وعند التفصيل فإن فئة العاملين العزاب تقدر نسبتهم بـ 53.7% ، ونسبة المتزوجين 42.6% ، ونفس ارتفاع نسبة العزاب في المؤسسة وخاصة الإناث وبقاتهم دون زواج يمكن إرجاعه لبعض الأسباب منها ما يرتبط بالوضع السوسيواقتصادي الذي يعرفه المجتمع الجزائري هذا من جهة وكون هؤلاء الشباب حديثي التوظيف من جهة أخرى و ارتفاع مستوى المعيشة ، كما أن الشاب يستخدم أجره فقط لتلبية حاجاته الشخصية من ملابس ومأكل.. وعدم تحملهم مسؤولية أسرة وأطفال. وبالتالي لا بد له من التفكير في الإستقرار المهني والبقاء في العمل لفترة أطول حتى يتمكن من توفير كل الإمكانيات ومتطلبات الزواج المادية والتي تساعده على الإستقرار العائلي.

أي أن الإستقرار الوظيفي الذي يكفل حصول العامل على دخل وأجر يساهم في تحقيق الإستقرار العائلي له مستقبلا ، كذلك يمكن إرجاعه أن نسبة العزاب من المبحوثين هم الأفراد الذين يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم إضافة إلى رغبتهم في تكوين أسر.

كما تعتبر العزوبية إيجابية بالنسبة للمؤسسات وذلك لعدم وجود الإلتزامات العائلية التي قد تؤثر على الأداء والأهداف المرجوة ، وهو الأمر الذي يزيد نوعا ما من تعقد الوضع لدى هذه الفئة من وجهة نظرهم ، على إعتبار أن الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة والتكفل بإحتياجاتها الضرورية التي تضمن لها الإستمرارية ، وعليه فإن عدم الإستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الإستقرار في الحياة العملية ، ويؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل إذا علمنا أنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية ، فينقل العامل مشاكله إلى عمله والعكس .

في حين تقدر نسبة المطلقين بـ 3.7% ، وإنعدام نسبة الأرامل وهذا مؤشر جيد للإستقرار النفسي والإجتماعي للمبحوثين ، وقلة المشاكل العائلية التي تؤثر بطبيعتها في قابلية العامل للعمل في ظل هذه الظروف.

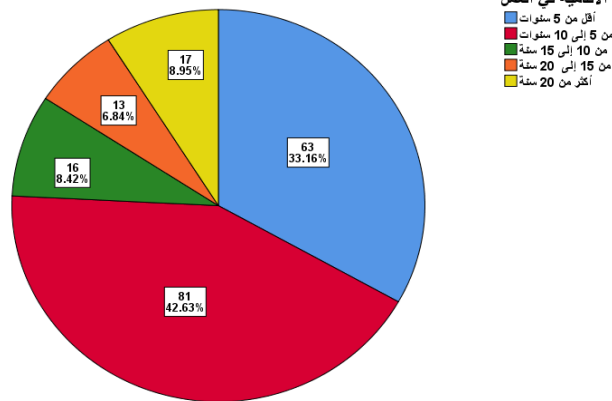
أما نسبة المتزوجين في المؤسسة ترجع إلى توفر الإستقرار المادي والمهني والإجتماعي للعاملين، وهذا ما يجعل العاملين بمجرد حصولهم على أجر مناسب ومجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وفرص الترقية ما يدفعه للتفكير الجدي في الإستقرار الأسري وكما هو معروف فإن المؤسسة تقدم العديد من التسهيلات والإمميزات للعاملين ونظام خدمات جيد سواء تعلق الأمر بالجانب الصحي أو الإجتماعي وتلبية الأجر لكافة الإحتياجات اليومية ،ويمكن إرجاعه أيضا إلى الإعتماد على مصدر آخر غير الدخل الذي يتلقاه من المؤسسة ، كأن تكون زوجته وأبنائه يعملون ، أو يتلقى الدعم المادي من والديه بالإضافة إلى قيامه بأعمال إضافية خارج دوامه وأوقات فراغه .

ويعد إقرار العاملين بأن الأجر يلبي إحتياجاتهم مؤشر إيجابي على رضا العامل عن العمل والمنظمة ككل، وهذا ما يولد لديه الرغبة للتمسك بالعمل وعدم مغادرة المنظمة فالأجر يعد عامل قوي لبقائه في المؤسسة ،وهو يتفق مع ما قدمه "فريدريك تايلور" من

خلال نظرية الإدارة العلمية الذي عبر عن كون أن الاجر خير دافع لبقاء العامل. ومن بين الأسباب كذلك أهمها التوظيف وفتح مناصب عمل ، وكذلك توزيع السكنات من طرف الدولة وهو ما يجعل الموظفين الشباب في حالة إستقرار وإقبال على الزواج.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
33.2%	63	أقل من 5 سنوات
42.6%	81	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
8.4%	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة
6.8%	13	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
8.9%	17	أكثر من 20 سنة
100%	190	المجموع



الشكل رقم (07) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل

يوضح الجدول التالي توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل نجد أن هناك تباين في توزيع المبحوثين حيث أن أعلى نسبة منهم لديهم أقدمية من 5 إلى أقل من 10 حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 42.6% ، وفئة الأقدمية أقل من 5 سنوات في الترتيب الثاني بنسبة 33.2% ، ثم تتخفف النسبة بـ 8.9% فئة العاملين الذين ينتمون إلى الأقدمية أكثر من 20 سنة ثم نجد أن فئة العاملين الذين لديهم أقدمية من 10 إلى أقل من 15 و من 15 إلى أقل من 20 سنة في الترتيب الأخير حيث أن العاملين الذين لديهم أقدمية من 10 إلى أقل من 15 سنة تمثلها نسبة 8.4% ، ومن 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 6.8% ويمكن تفسيرها بأن شغول العاملين لمناصبهم الوظيفية وإستقرارهم في المنظمة ونقص

عدددهم نظرا لإحالة عدد منهم على التقاعد نظرا لعدم قدرته على أداء مهامه كما في السابق.

ولا يقتصر الأمر على مبدأ الكفاءة والمهارة فقط ، وإنما تعمل المؤسسة على توظيف عامل الأقدمية والخبرة كأحدى المتطلبات الهامة في إدارة وتسيير اقسامها وتحقيق أهدافها وهو ما تم ملاحظته ميدانيا من خلال مساهمة الموظفين القدامى في التكوين والإشراف على الموظفين حديثي التوظيف وإعدادهم لتولي مناصبهم .

ومن خلال هذه المعطيات الكمية يمكننا القول بأن العاملين في مقر "بلدية كوينين" يتوزعون بشكل متفاوت من ناحية الاقدمية بين البدائل المطروحة ، إلا أن أغلبهم لديهم اقدمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، وهو ما نرجعه إلى طبيعة المنصب والمهام المنوطة به وعقد العمل الذي يرتبط به .

أما إرتفاع النسبة بالنسبة للفئة الأقل من 5 سنوات يمكن إرجاعه لكونهم من الموارد البشرية التي تم توظيفها حديثا " موظفين جدد" ، حيث تعمل المؤسسة على تطوير مهاراتهم وقدراتهم وذلك من خلال صياغة إستراتيجية تمكنها من تكيفهم مع منصب عملهم وإدماجهم فيه ومع زملائهم والتي حددتها بمدة تكوين 3 أشهر بالنسبة للموظفين الجدد بهدف إكسابهم المهارات وأساسيات العمل وفقا للمنصب المدمج فيه ، وهناك فترة أخرى للتكوين والمحددة ب 6 أشهر لتولي منصب آخر أعلى من الشاغر.

ثانياً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

للعادلة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي

الجدول رقم(07) يوضح الأعمال والواجبات التي يقوم بها العمال في حدود طاقاتهم

النسبة	التكرار	البدائل
%86.8	165	نعم
%13.2	25	لا
%100	190	المجموع

المصدر:إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

بناء على معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح مناسبة الاعمال والواجبات التي يقوم بها العاملين في حدود طاقاتهم وإمكانياتهم ، فقد صرحت اعلى نسبة من المبحوثين أن أعمالهم تتناسب مع مجهوداتهم وذلك بنسبة 86.8 % ، وأعتبرت هذه النسبة أن ذلك يؤدي إلى رضاهم عن العمل ، وزيادة دافعيتهم وبالتالي إستقرارهم في العمل ، ويمكن إرجاع ذلك إلى السياسة التي تعتمدها البلدية في توزيع المهام والواجبات بين الفئات العمالية ، وهذا راجع إلى الدور الرئيسي للمسؤولين الذين يعملون على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى تضمن تحقيقها لاهدافها ومخططاتها ، كما يعد هذا مؤشر إيجابي على أن العامل يشعر بالعدالة في المنظمة فيما يتعلق بالجانب الإجرائي وهذا ما يؤثر بشكل او بآخر على مستويات رضا العامل نتيجة إدراكه لما تقدمه الوظيفة له ، مما يولد له إرتياح اثناء أدائه لعمله نتيجة معرفته بكافة الإجراءات المتبعة خلال قيامه بالعمل.

فالعنصر البشري يعد أهم مورد من مواردها وذلك لأن سلوك الأفراد يصعب التحكم فيه والسيطرة عليه ، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه ، وحتى تتمكن المنظمة من الإستفادة من كفاءاتها البشرية ومن ثم ضمان ديمومتها وإستمرارها كان لابد لها من توفير كافة الإمكانيات والظروف بهدف إعطائهم فرصة لممارسة نشاطهم وتحرير طاقاتهم .

وهذا راجع للدور الرئيسي الذي يقوم به المسؤول في عملية تقسيم المهام ، بمعنى أن يعطي لكل عامل الوظيفة التي تتناسب مع مجهوداته في ضوء القواعد والقوانين المعمول بها ، حيث يكون لكل موظف مجال محدد من الإختصاصات مما يمكنه من القدرة على التكيف مع بيئة العمل وزيادة مستوى الطموح والتقدم ، أي أن يكون تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف ، على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين .

وهو ما قدمه " هنري فايول " في نظريته التقسيم الإداري حيث أن إهتماماته كانت مركزة على الإدارة العليا وكان تقسيم العمل من بين المبادئ الإدارية التي حددها والتي يجب تطبيقها لضمان زيادة قدرة وكفاءة العاملين في مجال عملهم ، وربط هذه المبادئ (وحدة الأمر، التوجيه ، المساواة ...) بالمسؤول في كل تنظيم ، وبذلك يستطيع كسب ثقة العاملين في المشرف وفي التنظيم ككل ، كما أن العدالة تظهر في المجهودات التي يبذلها المورد البشري من خلال الإلتزام بالمسؤوليات المكلف بها وعدم وجود تعارض بين مصالح الفرد وبين مصالح المنظمة ، كما يمكن قياسه بقلة دوران العمل واستقرارهم فيه.

كما أن هناك من العاملين في البلدية من أعتبر أن الأعمال التي يقومون بها ليست في حدود طاقتهم وذلك بنسبة 13.2%، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب منها ، عدم رضاهم على ساعات وأوقات العمل سواء من حيث عددها ، فالعمال المهنيين في البلدية مقسمين إلى مستويين ، المستوى الأول يعملون بدوام كامل والمستوى الثاني بدوام جزئي وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال المكلفون بها ، أو حتى فيما يخص فترات الراحة التي حددتها البلدية من 12:00 إلى 13:00 لعمال التوقيت الكامل فهي تعتبر غير كافية من وجهة نظرهم وتسبب لهم التعب والإرهاق وبالتالي إرتفاع معدل الإجازات المرضية وهذا يؤثر على جودة الخدمات المقدمة .

ويمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على نوعية الأداء حيث أن شعور الفرد بعم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته ، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع ، أو أكثر من التأخير عن العمل أو يتغيب عنه أحياناً .

الجدول رقم(08) يوضح إستفادة العاملين من دورات تكوينية في العمل

النسبة	التكرار	البدائل	
61.6%	117	نعم	
32.6%	62	نعم	وفق لإحتياجات المنظمة
8.4%	16		طلب شخصي منك
21.6%	41		إستعدادا للترقية
38.4%	73	لا	
100%	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي الإستفادة من دورة تكوينية في العمل حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بإستفادتهم من دورات تكوينية في المؤسسة وذلك بنسبة 61.6% الموزعة حسب متطلبات البلدية أو الموظفين فأعلى نسبة كانت وفقاً لإحتياجات المنظمة والتي تقدر ب 32.6%، ثم تليها إستعداداً للترقية والتي كانت بنسبة 21.6%، وأخيرا بنسبة قليلة وفقا لطلب شخصي منك بنسبة 8.4% ، أما نسبة الذين لم يستفادوا من دورات تكوينية كانت 38.4% .

بناء على المعطيات السابقة إتضح أن حصول العامل على تكوين يؤدي من خلال هذه العملية إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتمكنهم من أداء مهامهم وإكسابهم معارف ومهارات جديدة تساعدهم في مواجهة المشكلات التي قد تقع معهم أثناء أداء مهامهم ، ويعد نظام التكوين إحدى الانظمة التي تركز عليها البلدية بغرض تحسين إدارتها وكوادرها حيث يعد التكوين ضرورة تسييرية وحتمية قانونية ، لأن أي فرد لم يتحصل على ترقية رغم أنه معني بها فمن حقه الطعن في الإجراءات المتخذة في عملية الإختيار للترقية لعدم حصوله عليها أو لعدم ضمه لمجموعة المتدربين .

فكلما كان هناك تكوين ضمنى البلدية جودة في أداء مواردها البشرية وتطوير قدراتهم مما يمكنهم من الإستقرار والبقاء، وهذا يكون من خلال إعداد البرامج التكوينية، حيث يمنح لرئيس كل قسم تحديد الإحتياجات التكوينية وعرضها خلال إجتماع تنسيقي مع رؤساء مختلف المصالح المعنية وبحضور ممثلي العمال لإبداء رأيهم وتعديله إذا إقتضى الأمر ذلك وبعد ذلك تتولى اللجنة المتساوية الاعضاء الفصل في ذلك من خلال تحديد مدة البرنامج وتنفيذه وتقييمه، " وهو الإجراءات التي تقاس بها البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما وتقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس أيضا بها كفاية المتدربين الذين قاموا بتنفيذه ".¹

حيث تعتبر هذه العملية التي تتم وفقاً شروط موضوعية وممنهجة وعلمية تعكس إدراك العامل لأهميته في المؤسسة التي تسعى إلى زيادة وتحسين أداءه وفعاليتها وتزويده بمعارف ومهارات جديدة لتكون له الفرصة في الترقية ، بالتالي يعرف العامل مدى إهتمام المنظمة بتحديد إحتياجاته اللازمة لتحقيقه الكفاءة والخبرة المهنية الكافية وهذه الإستراتيجية المتبعة من طرف البلدية هدفها كسب رضا مواردها البشرية ، وذلك بغية تحقيق قدر من الكفاءة وحسن الأداء والرفع من فعالية التنظيم والقضاء على التنفع الشخصي ، بمعنى رضا عاملها يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها وعدم تركيز العامل على أهدافه الخاصة.

وتتعلق هذه الدورات بالمحاسبة ، التسيير ، الإعلام الآلي ..إلخ ، حيث إختلفت أسباب الحصول على دورة تكوينية بين ما تم إختياره وفقاً لإحتياجات البلدية وهناك من أعتبر أن سبب حصوله كان في إطار الترقية بعد إجتياز 8 سنوات من الخدمة ، له الأحقية بأن يرقى وهناك من العاملين من أعتبر أن هذا جاء كنتيجة لطلب شخصي ورغبة

العاملين في تطوير قدراتهم وهو ما يساهم في تحقيق أهدافهم وإحساسهم بالرضا والأمان الوظيفي والرغبة في البقاء في المؤسسة .

وهناك من أعتبرها وفقاً لإحتياجات البلدية لتطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى ادائه ، والمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة لتقليل

¹ بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان، 2010، ص 236.

الأخطاء خاصة للعمال الجدد لتوجيههم وإدماجهم في البلدية ، للتعريف بهياكلها وخدماتها ومختلف مصالحها مسؤولياتها " كما أنه يعد عملية إتصال حيث يتم نقل محتوى تدريبي أو مهارة تدريبية من شخص (المدرّب) إلى شخص / أشخاص آخرين (متدربين) بحيث يتم فهم محتوى أو إكتساب المهارة بشكل صحيح من قبل المتدربين " ¹ كذلك هدفها تسهيل تكيفهم داخل بيئة العمل .

ونرجع سبب عدم إستفادة بعض العاملين من هذه الدورات لحدثة عمل البعض منهم، أو لطبيعة المنصب الذي لا يتطلب خضوعه لدورة تكوينية ، وهناك من العاملين من أرجعوا سبب عدم إستفادتهم نتيجة توزيع هذه الدورات بطريقة غير عادلة وفقاً لعامل القرابة وتحيز بعض المدراء عند إختيار المرشحين لهذه الدورات وهو ما يؤثر على نفسية العامل ورغبته للإستمرار في العمل.

¹ بحوث وأوراق عمل ، الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة عام 2007 حول موضوعات الإستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 451.

الجدول رقم(09) يوضح إختيار المرشحين للبرامج التكوينية وفقا لأسس موضوعي

النسبة	التكرار	البدائل	
63.7%	121	نعم	
36.3%	69	لا	
5.3%	10	لا	
16.8%	32		الطعن في الإجراءات
14.2%	27		طلب شروحات وافية
100%	190	الشعور بالظلم وعدم الرضا	
		المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه والذي يوضح الإعتماد على أسس موضوعية عند إختيار المرشحين للبرامج التكوينية أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم وذلك بنسبة 63.7%.

ومن المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك بأن هناك غياب للأسس الموضوعية بنسبة 36.3% ، يترتب عن ذلك مجموعة من الردود حيث نجد أعلى نسبة أقرروا بأن هذا الأمر يجعلهم يطلبون شروحات وافية حول الموضوع بنسبة 16.8%، بينما من يجعلهم يشعرون بالظلم وعدم الرضا بنسبة 14.2% ، ومن أكدوا أن الأمر يؤدي إلى طعنهم في الإجراءات أقل نسبة حيث تقدر ب 5.3%.

إنطلاقا مما سبق يمكننا القول أن إدراك العاملين لوجود موضوعية في إختيار المرشحين لدورات تكوينية ، يمكن إرجاعه إلى طبيعة المنصب الذي يشغله العامل في البلدية ، ففي هذا الجانب نجد أغلب المصالحين بإعتماد أسس موضوعية يتوزعون في فئة الإطارات وهو ما نفسه حسب مكانة العامل وطبيعة المهام والأدوار التي يقوم بها نجد أن

الإطارات تتوزع مناصبهم بين رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب ، فإن ذلك يجعلها تركز على كفاءة مواردها البشرية.

ومن هنا فإن حساسية وأهمية المنصب الذي يشغله العامل هي من تحدد الأولوية في الحصول على دورة تكوينية من عدمها ، حيث أن هناك معايير وأسس محددة لا يستطيع المشرف تجاوزها نظرا لخضوعه للرقابة الإدارية ، وهو ما يجعله يلتزم بهذه الإجراءات حيث أن مخالفتها قد يترتب عنه فقدان عمله وتعرضه للمسألة القانونية ، أي أن الإختيار يكون عادل مع جميع العاملين الذين لهم الأولوية لدخول البرنامج التدريبي وفقا للإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً.

لهذا يتضح أن النسبة الأكثر من العاملين راضين على طريقة الإختيار، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، إذ أنه مع تطور المسار المهني للفرد يبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة ، لأنه سيصبح ذا مسؤوليات أعلى فإن جهود التطوير سوف تمكنه من الإستعداد لتحمل هذه المسؤوليات المستجدة وقبل أن يمارسها عندما تستند إليه، ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد ، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعياً سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب"¹ .

في حين المبحوثين الذين أجابوا العكس بأنهم أختاروا بطريقة غير عادلة ومن خلال البدائل المقدمة لهم تكفل لهم حصولهم على المعلومات التي تساعدهم في فهم كيفية إختيار العاملين للدورات التكوينية ، وهو إحدى القواعد الإجرائية الذي أعتبر " ليفنتال" أن العامل يستطيع من خلالها إدراك عدالة الإجراءات وهي قاعدة الإستئناف والتي تعني وجود فرص الإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك .²

يعني أن العامل يستطيع تقديم طعن في الإجراءات لتوضيح القرار وإعادة النظر في الموضوع إذ تطلب ذلك ، وأكبر نسبة كانت أنهم يطلبون شروحات وافية حول هذه الإجراءات

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002، ص 222.

² عبد الحميد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007، ص 302.

وعدم اللجوء إلى الطعن ومنهم من يشعر بالظلم وعدم الرضا عن القرار ، وهذا يمكن إرجاعه للعاملين القدامى الذين لم يشملهم هذا القرار رغم أقدميتهم في المؤسسة ، لأن المهام المكلف بها هي نفسها ولا تتغير مع مرور الوقت لذا لا تحتاج إلى ترقية ، بل يستطيع الإستفادة من سنوات عمله لأنه يتمتع بخبرة كافية لممارسة عمله بسهولة ودون عوائق مثل عامل النظافة وسائق الشاحنة.

الجدول رقم (10) يوضح مناسبة الأجر مقارنة بالمؤهلات العلمية في المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
51.1%	97	نعم
48.9%	93	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول والذي يبرز مناسبة الأجر مع المؤهلات العلمية للعاملين ، حيث أن أغلب المبحوثين أجابوا بمناسبة الأجر لمؤهلاتهم وذلك بنسبة مقدرة ب 51.4% في حين نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك متقاربة جدا وذلك بنسبة 48.9%.

وإنطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن الأجر يعد إحدى المحددات الهامة ونظام لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في سبيل إستقرار العامل وإستمراره في العمل فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية يرتبط أساسا بـعدالة توزيع الموارد المالية وذلك وفقا لمجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تتبعها البلدية وبعثها للولاية ، ونخص هنا بالذكر المدخل الكلاسيكي للإدارة الذي تضمن ثلاث نظريات (الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول ، ونظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر) حيث تشترك هذه المداخل من حيث نظرتها للعاملين ، فالإفتراض الأساسي لها هو "أن الإنسان كائن

اقتصادي يسعى إلى تعظيم العائد المادي " حيث ترى هذه النظريات أن قوة ارتباط العامل تتحدد في ضوء ما تقدمه المنظمة من عوائد مادية .

فإنظام العامل لأي منظمة يأتي نتيجة رغبته في تلبية حاجياته وحاجات أسرته إذا كان متزوج ، فمنها ما يتعلق بالحاجات الفسيولوجية (طعام ، شراب ، سكن..) ومنها ما يرتبط بحصوله على الحماية والضمان كالتأمينات الإجتماعية ، وهي كلها حاجات أشار إليها "ماسلو" من خلال سلمه للحاجات ، وحتى يتمكن العامل من إشباع هذه الحاجات فهو يعتمد بالدرجة الاولى على الدخل أو الاجر الذي يتقاضاه بشكل شهري ، وتدل النسبة على وجود رضا للعمال على الأجر الذي يتقاضونه .

ويمكن إرجاع ذلك إلى سياسة الإستقطاب والتوظيف التي تعتمدها البلدية من خلال وضع عقود التشغيل المناسبة للمؤهلات العلمية باختلاف مستوياتها ، وكذلك وضوحها للعامل قبل الإلتحاق بالوظيفة فهو بذلك يعرف طبيعة العمل الذي يناسبه وفقا لمؤهله العلمي ، وهذا ما يخلق لديه رضا تام حول المبدأ الذي تسير وفقه البلدية بإعطاء أجر يتوافق مع طبيعة المنصب الذي يشغله ، وأن كل فئة مهنية تتطلب مؤهل علمي معين ، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على أن العامل يشعر بالعدالة فيما يتعلق الامر بالجانب التوزيعي ، وهذا يشكل رضا عن العمل وزيادة دافعيته وبالتالي ضمان إستمراره .

أما عن العاملين الذين يعتبرون أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ، يمكن تفسيره بان هناك من الموظفين من شغلوا مناصب أقل من مؤهلهم العلمي الذي تحصلوا عليه ، وهذا راجع لعدم توفر فرص العمل في الجزائر وانتشار ازمة البطالة ، كذلك من بين الاسباب التي دفعت بالذكر إلى عدم الإلتحاق بهذه الوظائف الإدارية هو أن الأجر لا يلبي كافة إحتياجاتهم في حين نجد أن عنصر الإناث بحكم أن معظمهم ينتمون إلى فئة العازبات، بالتالي فإن مسؤولياتهم ثقل ، والراتب الشهري يسد حاجياتهم الضرورية ، في حين أن الشباب يفكر في المستقبل من خلال إدخار البعض منه للزواج ، السكن ، بعض المتطلبات الأخرى...

في حين نجد أن البعض من الموظفين يرضى بمنصبه ولو كان قليل أو على حساب ما يمتلكه من مؤهلات علمية ، وكل ذلك يكون له إنعكاسات مباشرة على رغبته في العمل

ويؤدي ذلك إلى إحساسه بالتذمر والقلق ، وعدم وجود عدالة مما يجعلهم ييخلون في بذل مجهودات ، كما تتولد لديه الرغبة في الإستقالة بمجرد حصوله على منصب آخر في مكان آخر أفضل من شاغله .

الجدول رقم(11) يوضح إعتبار طريقة الحوافز وحدها كافية لجعل راضين عن العمل

النسبة	التكرار	البدائل
64.7%	123	نعم
35.3%	67	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول فإن نسبة 64.7% من المبحوثين أقرروا بأنهم يتلقون حوافز مقابل المهام المكلفون بها ، وهذا ما يدفعهم في الإستمرار لبذل المزيد من المجهودات في حين أنه يمكن ملاحظتها وتقديرها ، وهذا ما يشجع على المبادرة وتقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط مقابل الدعم الذي يتلقوه من الإدارة ، وهذا ما يزيد من الروح المعنوية وحب العامل لعمله ، كما يشير إلى موضوعية الرقابة والسير الحسن وخلق طاقة إيجابية تساهم في خدمة المواطنين والمجتمع .

ويمكن تفسير ذلك أيضا أن البلدية تمتلك نظام تحفيزي متنوع وجيد يجمع بين ما هو مادي ومعنوي ، بإعتمادهما على نزاهة العملية التوزيعية "التي تعرف بأنها عدالة النتائج التي يحصل عليها الموظف من خلال تفاعلاته ،كنتيجة الإجراءات التي إتخذها أرباب العمل وفقا للسياسة التنظيمية"¹ بالإضافة لتقديمها لمجموعة من الخدمات الإجتماعية والصحية لمختلف الفئات المهنية ، فالتناء والتقدير و الإعتراف بجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ Zsolt E Veress , Alin gavreliuc , Organizational Commitment, Organizational justice and work satisfaction , Romanian journal of Applied psychology , vol 20 ,no 2 , Western University of Timisoar , Romania ,2018 .p 61 .

ويظهر ذلك في بيئتها الخارجية ، المعاملة والعلاقات بين الرؤساء والعاملين (حوافز معنوية) على الرغم من أن العامل يركز على الحوافز المادية أكثر (المالية)، نظرا لمساهمتها في تلبية وإشباع حاجياته فمن بين الحوافز التي تحقق لهم الرضا نجد نظام الخدمات الإجتماعية والمكافآت وكذلك الترقية والتدرج الوظيفي ، فهي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، فالترقية ترافق زيادة في الأجر وتولي مكانة إجتماعية ووظيفية أعلى ، وهذا ما يساعد على إستقرار العامل وإرتباطه بالمؤسسة .

رغم كل ذلك إلا أن هناك من المبحوثين من اعتبروا رضاهم لا يقتصر على التحفيز فقط ، وأن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن الجانب التحفيزي وتقدر نسبتهم ب 35.3 % ، كساعات العمل ، ونمط الإشراف ، وأن موضوعية الإجراءات وحدها تجعلهم راضين عن العمل ، وزيادة إلتزامهم وإنضباطهم ويقلل من فرص ظهور الصراعات والشكاوي بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .

رغم إقرار العاملين بعدالة وموضوعية توزيع الحوافز في البلدية إلا أن هناك من العاملين من أقر بعكس ذلك وبأن منح الحوافز والإمتيازات في المؤسسة يتم بناءً على العلاقات الغير رسمية لبعض العاملين مع رؤسائهم أو وفقا لمبدأ العلاقات الشخصية والقرباية هذا من ناحية أو لكون قيمة هذه الحوافز قليلة مقارنة بالحوافز التي تقدمها بعض البلديات الأخرى من ناحية أخرى ، وهو ما يجعل العامل غير راضي ويشعره ذلك بغياب العدالة في المنظمة .

يوضح الجدول (12) نوع الحوافز التي يتحصل عليها العمال خلال فترة عملهم في المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
6.3%	12	حوافز مادية
47.4%	90	حوافز معنوية
46.3%	88	معا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

أكدت المعطيات الكمية للجدول اعلاه والذي يوضح نوع الحوافز التي تحصل عليها العامل في المنظمة ، حيث أكد أغلب المبحوثين الذين أستفادوا من الحوافز أنهم تحصلوا على تحفيزات معنوية وذلك بنسبة مقدرة بـ 47.4 % موزعة بين مختلف الفئات المهنية وبشكل متقارب مع الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 46.3%، في حين أن من تحصلوا على حوافز مادية كانوا بنسبة قليلة تقدر بـ 6.3 % وقبل ذلك فإن حصول العامل على حوافز مادية أو معنوية يتم وفق لما جاء في الإتفاقية الجماعية للعمل وبناء على مردودية العامل ومستوى إنجازهم لمهامهم ، تركز البلدية على تقديم الحوافز المعنوية بشكل كبير كآلية لرفع مستويات العاملين والتزامهم ولزيادة الروح المعنوية والقابلية للمبادرة والإجتهاد ، على الرغم .

وكما هو معروف بأن تفكير العامل الجزائري مادي أكثر منه معنوي إلا أن الحوافز المعنوية تساعده في إشباع حاجاته النفسية وإدراكه قيمة العمل الذي يقوم به وأنه محل إهتمام ، كما يمكن أن يعتمد عليه في القيام بأعمال إضافية عند الحاجة من خلال إتقانه للمهام المطلوبة منه ، فالبلدية هنا أصابت من حيث أنها جعلت من مكافآتها المادية والمعنوية معا كعامل مهم في إستقرار العامل وضمان بقائه ، ويتم منح هذه الحوافز بناء على برنامج الخدمات الإجتماعية المعتمد من طرف البلدية .

فكما صرح "رئيس ملحق الإدارة الإقليمية" "أن العامل يستفيد من الخدمات الإجتماعية ، حيث قامت البلدية بإبرام العديد من الإتفاقيات مع مؤسسات كهرومنزلية ومنها ما يتعلق بالجانب الصحي يستفيد منها جميع العمال وبدون إستثناء ، كما أن للعامل فرصة للحصول على عمرة حيث تتكفل البلدية بها ويتم منحها بعد دراسة ملف العامل ثم يعلن على ذلك للتسجيل في القائمة المعنية وذلك بإستثناء من حاله الحظ وأستفاد منها سابقا ، ويعاد التسجيل للعمرة كل خمس سنوات ."

فالحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية حيث أعتبر إحدى الإطارات أن التحفيز المعنوي أصبح ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث نجدها تقدم لوحات شرفية ورسائل ثناء وتقدير، تكريم النساء في عيدهن العالمي في 08 مارس، إستفادة أولاد المتزوجين من منحة عند الدخول المدرسي والتي تقدر ب 2000 دج (تتكفل ب 3 تلاميذ للعائلة) والزواج ، المولود الجديد ، الختان ...وفي هذا الجانب لمسنا رضا العاملين وبالتالي شعورهم بالولاء والانتماء كون أن البرنامج التحفيزي جيد ويتم منحه بطريقة عادلة .

ويمكننا إرجاع سبب إدراك العاملين لعدالة وموضوعية توزيع الحوافز في البلدية نظرا لإستفادة أغلبهم لهذه الحوافز ، لأن العامل يبني إدراكاته للعدالة التوزيعية من خلال مقارنة إجتماعية يعقدها مع زملائه في البلدية وتتم هذه المقارنة بين مدخلاته (أداء، جهد عقلي و عضلي..) وعوائده (أجر، حوافز مالية وإمتيازات..)وهو ما جاء التأكيد عليه من قبل العاملين على أن جميعهم يتحصلون على حوافز مشجعة وعادلة ، فالبلدية تركز على معايير محددة عند منح الحوافز وبناء على نتائج عملية تقييم أداء العامل وتنقيطه ، وهو ما يجعلها سبب في تحقيق العدالة داخل المنظمة فيما يتعلق بالحوافز. كما يساهم أيضا في إحساسه بالإستقرار النفسي والمادي والإجتماعي .

الجدول رقم(13) يوضح إهتمام الرئيس بإنشغالات العاملين في المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل	
83.2%	158	نعم	
16.8%	69	إقامة علاقات طيبة معهم	نعم
36.3%	90	زيادة الثقة في الرئيس	
47.4%	32	لا	
100%	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه إهتمام الرئيس بإنشغالات مرؤوسيه في المنظمة ونجد أعلى نسبة من المبحوثين أقرروا بأن رئيسهم يبدي إهتمام بإنشغالاتهم التي تقدر ب83.2% ، ومن خلالها أعتبر أن ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة في الرئيس بنسبة 36.3%، بينما أكدت نسبة 16.8% من المبحوثين أن ذلك يؤدي إلى إقامة علاقات طيبة معهم ، إلا أن في المقابل نجد نسبة 47.4% من العاملين من أجابوا عكس ذلك بأنه لا يهتم بإنشغالاتهم .

يمكن القول من خلال ما سبق أن البلدية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة حيث تقوم بتلبية مختلف إحتياجات العاملين المادية (تحفيزات ، مكافآت ..) ولا يقتصر الأمر على هذا الجانب أيضا تركز على الجانب المعنوي والنفسي، وذلك من خلال جعل العامل يدرك أهميته وأنه ليس مجرد آلة فعالة ، وإنما أيضا هو مورد هام لتحقيق التميز وهو ما جعل الرؤساء يعملون على تركيز إهتمامهم في التعرف على إنشغالات عاملها ومحاولة التقرب منهم وكسب ثقتهم وتقديم التوجيهات والنصائح التي تساعد في تخطي الضغوطات والمشاكل التي تقع معهم في العمل وخارجه، وكل هذا يؤدي إلى إنضباط العاملين وتركيزهم على تقديم الأفضل دائما وزيادة كفاءتهم لإفادة مؤسستهم لزيادة مستويات الثقة مع رؤسائهم وتوطيد العلاقة معهم تزيد من قدرتهم على إستيعاب الأمور وفهم وتحليل الموضوعات التي

تعرض عليهم ومدى رضاهم على أجواء العمل المحيطة بهم ، بالتالي يتقدمون بمبادرات لصالح العمل، حيث أن تفاعل الرئيس مع مرؤوسيه يمكنهم من توصيل أصواتهم وإبداء رأيهم في أي موقف أو مشكلة تواجههم .

وهنا تبرز أهمية الإتصالات غير الرسمية حيث توفر لهم فرصة لإبراز مواهبهم وإقتراحاتهم وزيادة قدرتهم على التغلب ومواجهة ما يعيقهم ، وتعد مدرسة العلاقات الإنسانية من أبرز أطروحات هذا الإتجاه حيث أثبتت من خلال تجاربها ، أن للإتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، وأن للمقابلات الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية.

إلا أن هناك من العاملين اعتبروا أن رؤسائهم لا يبدون أي إهتمام بالتعرف على إنشغالاتهم ، حيث يعتمدون على الجانب الرسمي في تعاملاتهم معهم ، حيث صرح أحد العاملين أن العلاقة التي تربطه برئيسه هي علاقة عمل رسمية ، فالعامل لديه جملة من المهام والأدوار المكلف بأدائها في وقتها المحدد مع السرعة في إنجازها وإتقانها.

حيث أن الرئيس يهمله تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية. تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة وتكفل إستمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به، لتحقيق مبدأ العدالة مع كل العاملين من خلال المهام المكلفين بها لكي لا يشعر كل عامل بأنه أقل من زميله ، بالتالي يؤدي إلى عدم رضاه .حيث يعتبر الرئيس أن العلاقات بين العاملين تقوم على أساس موضوعي ولا يسمح بالعلاقات الشخصية، التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء، كذلك لا نهمل أن العامل يحتاج لجو يسوده التفاهم والتعاون والود بينه وبين الإدارة لضمان بذله أقصى جهد.

الجدول رقم(14) يوضح إستماع الرئيس للشكاوي الخاصة بالعاملين

النسبة	التكرار	البدائل	
71.6%	136	نعم	
51.6%	98	يعمل على حلها بشكل شخصي	نعم
20%	38	نقلها للإدارة العليا	
28.4%	54	لا	
100%	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه إستماع الرئيس للشكاوي الخاصة بالعمال فمن خلال المعطيات الكمية نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بأنه يستمع إلى الشكاوي الخاصة به حيث تقدر ب 71.6% ، حيث وضح أعلى نسبة من المبحوثين أن رؤسائهم يعملون على حلها بشكل شخصي وذلك بنسبة 51.6% ، وهناك من أعتبر أنه يعمل على نقلها للإدارة العليا وذلك بنسبة 20% ، وفي المقابل نجد نسبة 28.4% من المبحوثين يقرون بالعكس أن رئيسهم لا يستمع لشكاويهم .

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن إقرار أغلب العاملين في البلدية إلا أن الرؤساء والمسؤولين في المؤسسة يعملون على الإستماع لشكاويهم ، وذلك رغبة منهم في المحافظة على مناخ العمل مستقرا ومحاولة تجنب كل ما يؤدي لبروز توترات وصراعات التي تؤثر سلبا على علاقة العاملين مع زملائهم وجماعة عملهم.

ويكون ذلك من خلال الإهتمام بإنشغالاتهم والإطلاع على شكاويهم التي تتعلق في كثير من الأحيان بطريقة تسيير المسار الوظيفي للعامل (إجراءات ترقيته، تكوينه وتدريبه..)، أو بالقرارات التي تتعلق بطريقة أدائه لمهامه وكل ما يرتبط بنظام الخدمات

الإجتماعية (الضمان الإجتماعي ، الصحة ، الأجور) ،بالإضافة لنظام التحفيزات ولا يكتفي الرئيس بالإطلاع عليها ،ولكن أيضا يحاول العمل على تسويتها وفقا للأطر القانونية والأخلاقية ،وهو ما ينعكس إيجابيا على علاقة الرئيس بمرؤوسيه والثقة بينهما .

حيث أعتبر أغلب المبحوثين أن الرئيس المباشر لهم يعمل على حلها بشكل شخصي ، وذلك رغبة منه أن يكون أكثر قرب من مرؤوسيه، كما أن ذلك يدخل في نطاق مهامه ومسؤوليته ويجعله ذلك يسعى جاهدا لكسب رضاهم ، من خلال معرفة هذه الشكاوي والعمل على حل مشكلات العاملين وتحسين ظروفهم وفقا للمقترحات التي يقدمونها ، إلا أن هناك من أعتبر في حال عجز الرئيس على حل الشكاوي الخاصة بهم أو أنه لا تدخل في نطاق عمله وتتجاوز صلاحياته يعمل على نقلها للإدارة العليا .

إلا أن هناك من العاملين من أرجع سبب عدم إستماع الرئيس لشكاويهم لعدم رغبتهم في القيام بمهامهم والتهرب وإعتماد أسلوب التجاهل والإهمال واللامبالاة ، أو لكثرة إنشغالاتهم وانشغالاتهم الكثيرة ومهامهم المستمرة خارج المؤسسة، وهو ما يشعر العامل بعدم أهميته والتهميش والإقصاء، وهو ما ينعكس على رضاه وإستمراريته في العمل .

كذلك كبر حجم المؤسسة وتعدد أقسامها وإزدياد عدد الوظائف يشكل دون شك عقبة تقف إزاء تحقيق الإتصال الجيد بين الرئيس ومرؤوسيه، مما يؤدي لعدم إستماع الرئيس لكافة الشكاوي.

الجدول رقم(15) يوضح مساهمة التعاملات الجيدة في الارتباط بالمنظمة والإستمرار في العمل

النسبة	التكرار	البدائل
91.6%	174	نعم
8.4%	16	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي مساهمة التعاملات الجيدة في إرتباط العامل بالمنظمة وأكدت أعلى نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 91.6% بأن التعاملات الجيدة تساهم في إرتباطهم بالمنظمة،وفي المقابل نجد أقروا بالعكس وهي نسبة متباعدة جدا 8.4%.

مما سبق يمكننا القول أن العامل في المؤسسة محل الدراسة يعتبر أن إستقراره الوظيفي يرتبط بدرجة كبيرة بإستقراره النفسي وشعوره بالراحة والطمأنينة والأمان ، حيث يتحقق ذلك في ظل ما توفره له البلدية من ظروف مادية ومعنوية ، حيث أعتبر العاملين أن هذا الجانب (المعنوي) يعد أكثر أهمية مما توفره له المؤسسة من ظروف مادية في الوقت الذي تغيب فيه المعاملات والعلاقات الإنسانية ، حيث أن هذا الجانب ينعكس سلبا على إستقراره وبالتالي على مستويات رضاه، والذي بدوره يؤثر على ولائه وإنتمائه الوظيفي.

لأن الفرد لا يمكن تحفيزه فقط بواسطة الحاجات الإقتصادية،ولكن أيضا بالحاجات الإجتماعية والمعنوية حسب "الإتجاه السلوكي" بحيث يحقق من خلالها ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين.

وأن الفرد العامل يسعى دائما لتحقيق ما فقده من خلال شبكة العلاقات الإجتماعية الموازية للتنظيم الرسمي، فمن خلال تجاربها توصلت إلى عدة نتائج من بينها أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيسيولوجية ، وإنما لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم.

حيث يبقى إستقرار العامل شكليا، إلا أن إنخفاض فرص العمل والأوضاع التي يعرفها سوق الشغل في الجزائر يجعله يسعى للاحتفاظ بمنصبه دون أن يكون هناك أداء حقيقي له .

ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة محل الدراسة تعمل لى مساعدة الرؤساء على إقامة علاقات وثيقة وجيدة مع مرؤوسيهها،" وكما عرفها "مورمان" بأنها تصور الموظفين لما إذا كانوا يعاملون معاملة عادلة أم لا"¹، وهذا كآلية لتحقيق راحتهم النفسية وبالتالي زيادة درجة إخلاصهم للعمل.

إلا أنه في المقابل يمكن إعتبار بعض العاملين أن التعاملات الجيدة لا تساهم في إرتباطهم بالبلدية ، كون أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية منها ما يتعلق بأنظمة إدارة الموارد البشرية كالترقية والمكافآت..، حيث أن حصول العامل على تحفيزات كل ذلك يساهم في إشباع حاجياته المادية والمعنوية والحصول على مكانة وظيفية وإجتماعية تضمن له الإحترام والتقدير، حيث يرى من خلال زيادة أدائه وكفاءته التي تؤدي إلى ترقينه ، بالتالي يضمن إستقراره بالمؤسسة لأنها لا تتخلى عن عامل ذو كفاءة وخبرة مهنية .

هذا ما يعكس تحسن في حالته النفسية لأن الجانب المادي كفيلا بأن يغير حياة الفرد من خلال تلبية كافة إحتياجاته والعيش برفاهية. وهذا ما يجعله يركز على إختيار العمل الذي يضمن له ذلك لأنه إذا كان الأجر أقل من متطلباته يؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى ترك العمل بغض النظر عن المعاملة الحسنة التي تلقاها.

¹ Ali riza terzi , Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions , Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey , 2017 , p488.

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

للعدالة التنظيمية (الإجرائية ،التوزيعية ،التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي
الجدول رقم (16) يوضح مناقشة الرئيس في القرارات التي تتعلق بالمسار الوظيفي
للعاملين في المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
78.9%	150	نعم
21.1%	40	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول الذي يدور حول مناقشة الرئيس مرؤوسيه في القرارات التي تتعلق بمسارهم الوظيفي حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت تقدر ب 78.9% من أقرروا بأن رئيسهم يناقشهم في القرارات التي تتعلق بمستقبلهم المهني وخاصة فيما يتعلق ببرامج التكوين التي سيتلقاها العامل لحصوله على فرصة للترقية .

وهذا ما يؤكد على أنه هناك دقة في الإجراءات الخاصة لحصول العامل على دورات تكوينية والترقية الوظيفية ، فإن مناقشة العامل حول مساره الوظيفي هو في حد ذاته كدافع ورغبة في تحسين مستواه ومركزه الوظيفي في البلدية، كما يمكن تفسيره بأن العامل بمجرد إنضمامه إلى المؤسسة يعتبر أن مهمة إعداده وتدعيم معارفه وتطوير خبراته مسؤولية تقع على عاتق الرئيس، وذلك من خلال معرفة كافة إنشغالاته وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية لإنجاحهم .

ومن هنا تزيد ثقة العامل بكافة القرارات والإجراءات التي يتخذها رئيسه ،مما يبعث لديه الراحة والطمأنينة على مسارهم ومستقبلهم الوظيفي في البلدية، كما يوضح هذا اعتماد الرئيس على معلومات كافية عند إتخاذ أي قرار يخص العاملين ،وهذا راجع إلى نمط

الإشراف الذي يتسم بالمرونة في التعامل معهم خاصة وأن المشرف لديه دور كبير في إتخاذ القرارات التنظيمية، كما يعتمد على أسلوب الحوار والإتصال الفعال وهو ما يعبر عنه بالعدالة الإجرائية حيث يسمح هذا البعد بتدفق المعلومات بالنسبة للعاملين في المؤسسة في كل الإتجاهات ، وكذلك طبيعة العلاقات الجيدة التي تربطهم برئيسهم وإعتماد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات ويتفق هذا مع ما قدمه "وليام أوتشي" من خلال تأكيده على العمل التعاوني وإعتماد مبدأ الرقابة الغير مباشرة أو الخفيفة والإبتعاد عن الأنانية.

إذ يعد الإتصال إحدى الأنظمة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتمكين العاملين من القيام بمهامهم على أكمل وجه، وأن الإتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي هو المعمول به في البلدية، وهو ما لمسناه ميدانيا خلال إجرائنا للدراسة ، ويتضح ذلك من خلال طريقة إستقبال الرؤساء للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تتعلق بمهامهم ومناقشتهم في مجموعة من القرارات، كما تتيح لهم فرصة لإبداء رأيهم وهذا ما يشعر العامل بأهميته .

وهذا ما يساعد الرئيس في فهم المشاكل التي تقع مع عامله، وهذا ما ينعكس على رغبتهم في البقاء والإستمرار في العمل، فالعامل في العمل لا يسعى فقط في الحصول على العائد المادي بل يسعى أيضا لتكوين علاقات إجتماعية وإنسانية تمكنه من تحقيق مكانته ضمن جماعته .

كما أن الرئيس يزودهم بالمعلومات والتوضيحات نظرا لطبيعة المنصب الذي يشغله بحيث تسهل على المرؤوس أدائه لمهامه ولتجنب الأخطاء المهنية التي قد تسيء من سمعة البلدية ، وهو ما جعل من المسؤول ملزم بتوفير كل المعطيات والمعلومات، ومنحهم حق الطعن في حالة وجود مبررات منطقية وعقلانية فيما يخص القرارات التي تتعلق بحياتهم الوظيفية ،وهذا ما يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزء من البلدية.

ونفسر عدم مناقشة الرئيس للعاملين هو إنشغالاته الدائمة بحيث عدم توفر وقت للمقابلات الشخصية ، حيث أن نسبة العاملين الذين لم يناقشوا رئيسهم كانت تقدر

ب21.1% ، كما أن هناك من يرجعها إلى إستغلال العلاقات الجيدة بينه وبين رئيسه من أجل ضمان مستقبل وظيفي ،كما نرجعه إلى عدم وعي العاملين بوقت العمل الرسمي ووقت إستقبال العاملين لإنشغالاتهم ،أو أن الأمر الذي سيناقشه فيه سبق وأن طرح وحسم الأمر

فيه، أو يناقشه إلا من هم مكلفون بتمثيل العمال بحكم طبيعة مسؤولياتهم و إلتزاماتهم وعدم مناقشته كذلك يرجع إلى غياب الود والعلاقات الطيبة وإستغلال مناصبهم و إعتبارها سلطة شخصية لا سلطة المكتب في نظر البعض منهم .

الجدول رقم(17) يوضح تطبيق الرئيس لمبدأ الحيادية مع العاملين عند معالجة المشكلات في العمل

النسبة	التكرار	البدائل
71.1%	135	نعم
28.9%	55	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول إعتماد الرئيس على مبدأ النزاهة والحيادية في معالجة المشكلات حيث أقرت أعلى نسبة من المبحوثين التي تقدر ب71.1 % أن رؤساء الأقسام يعملون على حل مشكلات العاملين والخروج منها بحل يرضي الطرفين المتنازعين دون أن يتحكم في ذلك بعض العلاقات الخاصة الغير رسمية التي تربطهم داخل وخارج العمل ، حيث يعمل على معالجة هذه المشاكل بموضوعية تامة دون تدخل أي عوامل أخرى بالإعتماد على مبدأ الحوار ومحاولة تقريب وجهات النظر،وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية وإقامة علاقات طيبة معهم.

كما أنها مؤشر على وجود عدالة في التعاملات ومحاولة لعدم تأثير هذه المشاكل على سير العمل وعدم تعظيم المشكلة والدخول في مناهات تحيلها إلى القضاء الإداري للفصل فيها ، هذا ما يدل على أن هناك جانب إنساني داخل الإدارة وهو ضروري في بعض الأحيان للتعامل مع العاملين وإحساسهم بأنهم محور إهتمام مؤسستهم.

إلا أن هناك من العاملين من ينكرون بوجود نزاهة من قبل الرئيس في التعامل مع مشاكلهم التي تقع بين زملائهم من هم من نفس فئتهم المهنية ، فتقدر نسبتهم ب28.9%.

وهذا راجع إلى الرسمية في معالجة المشكلات أي بإتباع القواعد والقوانين التي جاءت في هذه الحالة، كما يرجع إلى أسلوب الرئيس في التعامل بأنه أكثر تشدد وصرامة ولا يتساهل في أمر قد يعيق سير العمل، أو يكون سبب في خروج إشاعات عن المؤسسة، ومن العاملين من يرجع ذلك إلى العوامل الذاتية المتحكمة في ذلك وأن البعض يلجأ إلى مثل هذه الذاتية والعلاقات الشخصية في تسوية وضعيته وحل مشاكله ولو كان ذلك على حساب حقوق زملائه.

الجدول رقم(18) يوضح عدالة الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الأداء

النسبة	التكرار	البدائل	
75.3%	143	نعم	
24.7%	47	لا	
10%	19	فرص الترقية في عملك	لا
14.7%	28	مستوى أدائك	
100%	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي عدالة الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء حيث أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بعدالة الإجراءات الخاصة بتقييم الأداء، حيث قدرت النسبة ب 75.3%، وفي المقابل نجد نسبة 24.7% تقر بالعكس بعدم عدالة الإجراءات المتبعة في عملية تقييم الأداء، حيث اعتبر بنسبة 14.7% أن ذلك يؤثر على مستوى أدائهم لتليها نسبة 10% الذين أجابوا بأنها تؤثر على فرص ترقيتهم.

وقبل أن نتطرق لتفسير إرتفاع النسبة لابد من الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء أن الفائدة منه لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للإدارة عن قدرات الموظف وكفاءة أدائه لتتوصل إلى قرارات بشأن إستمراره في الوظيفة وترقيته وحاجته للتدريب، فالموظف أيضا

يريد التأكد من أن أدائه يقيم وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، خاصة إذا كانت الإدارة ستعتمد نتائج التقييم، في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة.

ويعتبر "لور" (1973) قياس الأداء ضروريا إذا أرادت الإدارة ربط المكافآت بالأداء، وفي دراسة قام بها "روس وزاندر" (1953) تبين أن الموظفين الذين تركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم الأداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل، ويشكك "كونيلان" (1978) في جدوى الطريقة التقليدية المتبعة في تقييم الأداء والتي يبلغ فيها الموظف بالتقييم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية، مما لا يحدث التغيير أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها التقييم المستمر، أي بعد إنجازه كل مهمة يكلف بها.

ويتفق مع هذا الرأي "الجن" و"فيشر" و"تايلور" (1979)، ولكن الشرط الأساسي لنجاح تقييم الأداء كما يؤكد "ماكريجور" (1957) وهو أن يكون المدير مستعدا لإصدار الاحكام على أداء وسلوك مرؤوسيه والعمل بها.¹

حيث يعد تقييم الأداء إحدى الأنظمة الأساسية التي تركز عليها البلدية في إتخاذ العديد من القرارات ويتطلب ذلك اعتماد الرئيس والمنظمة على إجراءات عادلة في تقييم أداء عاملها، ومن هنا يمكننا أن نفسر إدراك العاملين في بلدية "كوبنين" لعدالة إجراءات التقييم كون أن المدراء يعملون على مناقشة العاملين في الأسس والمعايير التي تقوم عليها عملية تقييمهم، وتلقيهم لكافة الشروحات والتوضيحات التي تساعدهم في الشعور بعدالة الإجراءات، وهو ما يصطلح عليه بالعدالة المعلوماتية التي تساهم في تحقيق العدالة الإجرائية.

وقد صرحت "أمانة الأمين العام" أن عملية تقييم الأداء تركز على إستمارة تنقيط (بطاقة تقييم الأداء) حسب الملحق رقم (03) و (04) و(05)، وهذه الإستمارة تعد كل سنة ويقيم فيها شاغل الوظيفة بالدرجات (متوسط . جيد . جيد جدا . ممتاز) وكل درجة لديها

¹ حامد سوادي عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2015، ص 206.

مستوى من النقاط مثل درجة ممتاز من 16 نقطة فما فوق ،وعند تجاوزه لثمانية سنوات خدمة مع أقدمية الجنوب (سنتين) حسب الملحق رقم(04)بالتالي تصبح عشرة سنوات، من خلال إجتماع اللجنة متساوية الأعضاء وبناء على الدرجات التي تم جمعها يرقى لمنصب أعلى، وتقوم اللجنة بإرسال الملف إلى الولاية ليستلم محضر التنصيب¹.

فالتقييم في البلدية يكون وفقا للمادة 16 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والتي تنص على أن التقييم من صلاحيات السلطة السلمية المؤهلة ،ويهدف إضافة إلى النقاط المحددة في المادة 98 من الأمر رقم 03. 06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 والمذكور أعلاه إلى : التعيين في منصب أعلى . أو الإلتحاق بالتكوين ، ووفقا للمادة 17 يكون التقييم دوريا وتسفر عنه نقطة مرفقة بالملاحظات وتحدد معايير وكيفيات التقييم بقرار من الوزير المكلف بالجماعات الإقليمية.²

ومن هنا يمكننا إعتبار عدالة إجراءات التقييم كعامل مهم في حصول العامل على فرص للتكوين والتدريب ،وهو ما يعزز من فرص حصولهم على الترقية وبالتالي رضا العامل ورغبته للإستقرار في المؤسسة .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا بعدم عدالة الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء والذي يمكن إرجاعه لتحيز بعض الرؤساء عند عملية التقييم ،حيث يمكن إرجاع المشكلة ليس في الإجراءات المتبعة بل في كيفية تطبيقها، وهذا ما إتفق مع دراسة "أحمد بجاج" من خلال النتائج التي توصل إليها من خلال وجود ضعف في مستوى العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية وأن إدراك الإطارات لتطبيقات العدالة التنظيمية كان متفاوتا.

هذا ما يجعل العاملين يعتبرون أن هذه الإجراءات تتم وفقا لجوانب شخصية وذاتية وهو ما كانت لديه تأثيرات سلبية حسب رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم عدالة الإجراءات حيث أكبر نسبة أجابوا بأن ذلك يؤثر على مستوى أداءهم، أي يمكن إرجاعها لشعورهم بعدم الرضا عن التقييم ،مما يؤدي إلى قلة نشاطه ودفاعيته في إنجازه للعمل لعدم شعوره بعدالة

¹ مقابلة مع أمانة الأمين العام ، بمقر بلدية . كوينين . ، بتاريخ 2020/06/08 التوقيت 8:30.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 53 ، المؤرخة في 30 شوال 1432هـ الموافق ل 23 سبتمبر 2011.

الإجراءات ،أما الفئة المتبقية التي ترى أن ذلك يؤثر على فرص ترقيةهم يؤدي بهم الأمر لعدم إلتزامهم بالمهام الموكلة لهم وهذا ما يؤثر على إستقرارهم ويدفعهم إلى ترك العمل.

الجدول رقم (19) يوضح مناسبة راتب العاملين للجهد الذي يقومون به

النسبة	التكرار	البدائل
47.4%	90	نعم
52.6%	100	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي مناسبة أجر العمال مقابل المجهودات التي يبذلونها ، حيث نجد أن أعلى نسبة يقرون بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المذول في العمل وكانت نسبتهم 52.6% ، وذلك راجع لعدد ساعات العمل وقلة فترات الراحة ، لأن طبيعة عملهم تتطلب وجودهم لوقت إضافي نظرا لكثرة النشاطات التي تقوم بها البلدية للمواطنين مما يجعلهم يترددون عليها بإستمرار ويمكن إرجاع ذلك إلى توزيع المسؤولية في العمل بين الإدارة والعمال توزيعا غير منصف .

وأن هناك من الموظفين من يتحملون مسؤوليات أكثر من غيرهم نظرا لخبرتهم وثقة الرئيس فيهم من ناحية أداء المهام المكلفون بها وهذا ما يضعف من كفاءة الأداء لدى البعض الآخر لقيام العلاقات بين العاملين والرئيس لا على أساس موضوعي ، كما يرى البعض أنه من مبدأ العدالة في عمليتها التوزيعية أن توزع المهام والمسؤوليات توزيعا هرميا متسلسلا على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز .

وهو يتفق مع ما قدمه "ماكس فيبر" من خلال التنظيم البيروقراطي الذي طرحه، كما حدد أنه من خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية هو تقسيم العمل وفقا للتخصص وليس وفقا للشخص نفسه وإنما وفقا لمؤهله وخصائصه الفنية التي تطابق وظيفته، وهذا ما يساهم في إستقراره في مهنته ،وبذلك يدرك العامل أن أجره مناسب مع مجهوداته وإحساسه بالأمان

في ظل وجود قواعد تنظيمية تعمل لصالحه " وبذلك أصبح كل فرد مسؤولاً عن الأداء الفعال للنشاط الذي يزاوله ، ولقد أصبح هذا التخصص الدقيق جزءاً من أعمالنا الإجتماعية والإقتصادية ، كما يعتمد التعيين على المؤهلات الفنية ونظام الترقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو كليهما"¹.

ويمكننا أن نفسر إعتبار العاملين لمناسبة أجرهم لمجهوداتهم المبذولة والذين تقدر نسبتهم ب 47.4% ، حيث أن كل ما يقومون به من مجهود يتركز بالأساس على جانبين "فكري" و"جسدي" أي أن العاملين راضين عن الأجر الذي يتقاضونه، ويمكن إرجاع ذلك إلى عامل الأقدمية في العمل أو تولي العاملين لمناصب عليا في البلدية مقارنة بمسؤولياتهم الأكبر، وهو ما يستحق حصولهم على أجر كبير.

وهنا نرى أن العامل أيضا لا يركز على كمية المخرجات بقدر ما يركز على كيفية توزيعها إذا ما كانت تتسم بالعدالة ، فالعامل دائما ما يقارن مخرجاته التي يتحصل عليها من أجر مع زملائه من هم بنفس فئته المهنية للتعرف على عدالة توزيعها وهو ما جاء به "سيتي آدمز" في أفكاره على أن العامل يعمل على مقارنة مخرجاته مع مخرجات زملائه من يشغلون مناصب مماثلة ويعتبر زميله المركز الذي يركز عليه في إدراك العدالة من عدمها.

ومناسبة الأجر في البلدية بين العمال من هم من نفس الفئة المهنية مؤشر إيجابي على مظاهر الإستقرار الوظيفي والرضا عن العمل ، وتجنب العديد من المشاكل والسلوكيات السلبية والتوتر مع جماعة العمل مما يولد الرغبة لدى العامل في مغادرة المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى بإمتميازات أفضل.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009، ص 109.

الجدول رقم(20) يوضح شعور العاملين عند حصولهم على حوافز وفقا لأسس موضوعية

النسبة	التكرار	البدائل
42.1%	80	زيادة الروح المعنوية
31.6%	60	إرتباطك بالعمل
26.3%	50	الرضا عن العمل
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

وفقا للمعطيات الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبين إنطباعات العامل المترتبة عن توزيع الحوافز وفقا لأسس موضوعية ، حيث جاءت أعلى نسبة والمقدرة ب 42.1% لتؤكد أن ذلك يؤدي إلى زيادة روحهم المعنوية، بينما 31.6 % من المبحوثين يقرون بأن ذلك يساهم في زيادة إرتباطهم بالعمل وتليها فئة المبحوثين التي جاءت بنسبة 26.3% من كانت سبب في زيادة رضاهم عن العمل .

ونفسر سبب ذلك أن البلدية تعتمد على أسس موضوعية في توزيع الحوافز " فالفرد لا يحاول الحصول على أكبر عوائد من عمله دون قيد أو شرط ، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، وراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية أن هناك قيمة تدفع الناس للسعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد ، فمدى إتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله" ¹، فزيادة الروح المعنوية تساهم في إستقرار العامل النفسي والمادي والإجتماعي ويؤدي إلى إنضباطهم .

ويمكن القول هنا أن معظم العاملين إستفادوا من الحوافز بأشكالها المختلفة، وهذا راجع إلى نزاهة وعدالة سير البرنامج التحفيزي ،وعلى أن العامل على إطلاع بالإجراءات

¹ أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983 ، ص 151.

التي تحكم سير العمل ، وشعور العامل بأنه محل إهتمام الإدارة وعلى أنه جزء منها هذا دليل على إستقرارهم والبقاء فيه مثل ما وضعنا في الجدول المتعلق بالأقدمية في العمل نجد أن أغلب نسبة تؤكد على إستمرار العامل لمدة لا تقل عن 5 سنوات وهذا بطبيعة الحال مؤشر يقيس دافعية العاملين نحو أداء مهامهم والتمسك بها ، كما يساهم في سيادة جو التعاون والتفاهم والود بين العمال والإدارة، وذلك لضمان بذل العمال أقصى ما يستطيعون من جهد وخدمات لقاء ما تقدمه لهم البلدية من إمتيازات.

الجدول رقم(21) يوضح عدالة توزيع الخدمات الإجتماعية

النسبة	التكرار	البدائل
76.8%	146	نعم
23.2%	44	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول توزيع الخدمات الإجتماعية في البلدية فنجد أن أكثر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب 76.8% من أستقادوا من الخدمات الإجتماعية التي برمجتها البلدية للعاملين وهذا يعني أنها تتسم بالشفافية أثناء توزيعها وذلك لقاء جهودهم المبذولة وإخلاصهم في عملهم "حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الإجتماعية يشكل نسبة مهمة من كتلة الأجر، لذا يجب تحديد سياسة خدمات إجتماعية ملائمة ،وتشمل سياسة الخدمات الإجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الإستفادة، إلخ..".¹

وكما ذكرنا سابقا من خلال تصريح " رئيس ملحق الإدارة الإقليمية" "بأن جميع العاملين يستفيدون من نظام الخدمات الإجتماعية المبرمج حسب الوضعية الإجتماعية لكل عامل ومن بينها ذكر الوفاة وتختلف توزيع الخدمات حسب مكانة المتوفي (أحد الوالدين،

¹ عبد الفتاح بو خمخ ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،

إبنه ، أو حتى العامل في حد ذاته...) فهو محدد مسبقا ، كما أن جميع العاملين على إطلاع بكافة الوضعيات والأساليب المعتمدة في ذلك ¹ ، "كذلك يهدف برنامج الخدمات الإجتماعية إلى العناية بصحة وسلامة العاملين والتي أصبحت في عصرنا تفرضها نصوص وقواعد تشريعية ، وقد تسوء حالة الموظف الصحية بالمرض أو الإجهاد أو التوتر أو نتيجة التعرض لحوادث أو إصابات فتعمل المؤسسة على التكفل بتكاليف الحوادث وهناك الأجر المدفوعة للعامل المصاب برغم عدم مساهمته في تقديم الخدمات " ².

"وللخدمة الإجتماعية أغراض تسعى لتحقيقها تتمثل في إكتشاف وتحديد ما لدى الأفراد والجماعات والمجتمعات من طاقات ، والعمل على تدعيم وتقوية هذه الطاقات إلى أقصى درجة ممكنة وهذا ما تعتمده المؤسسات الحكومية في إطار قانوني ³.

في حين أن هناك نسبة معتبرة من أقرت بعكس ذلك وكان ذلك بنسبة 23.2% ويمكن أن نفسر سبب ذلك أن العاملين الذين لم يشملهم برنامج الخدمات الإجتماعية حديثي التوظيف ، وعزاب ، ولم يسبق أن حدث معهم ما هو موجود ضمن هذا البرنامج.

الجدول رقم(22) يوضح تلقي شكر وتقدير عند إتقان العمل

النسبة	التكرار	البدائل
73.2%	139	نعم
26.8%	51	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي وبناء على المعطيات الكمية تلقي العامل لشكر والتقدير عند إتقانه لعمله ، نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أكدوا بتلقيهم الثناء على مجهوداتهم المبذولة

¹ مقابلة مع رئيس ملحق الإدارة الإقليمية ، بمقر بلدية . كوينين . بتاريخ 2020/06/11 التوقيت 10:30.

² زكي محمود هاشم ، إتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 2 ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1979 ، ص 492.

³ محمود حسن ، الخدمات الإجتماعية المقارنة ، ط 3 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1982، ص 321.

بشكل دائم وذلك بنسبة 73.2% ، وفي المقابل نجد نسبة من المبحوثين أجابوا بعدم تلقيهم لثناء عند إتقانهم لعملهم بنسبة 26.8%.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن أغلب العاملين يتلقون الثناء على مجهوداتهم، وهذا كون رؤساء على مستوى المؤسسة يعتبرون أن جعل العامل أكثر فعالية في أداءه لا يعتمد على تحفيزهم المادي فقط ، وإنما يركزون أيضا على الجانب المعنوي وهو ما يجعلهم يعملون على كسب ثقتهم ، وذلك من خلال اعتماد أسلوب مرن ولين في تعاملاتهم معهم وتشجيعهم وتقدير جهودهم .

وكل هذا يؤدي إلى تحسين أداء العامل و إكسابه مستوى عال من الجودة والإتقان كما يحفزهم ذلك لتطوير قدراتهم ومضاعفة جهودهم والتمسك بالعمل مع جماعته ورئيسه . وهو ما يتفق مع ما قدمه " إلتون مايو " من طروحات، والذي إعتبر أن دوافع الفرد لا يتم إثارته فقط بالإعتماد على الحوافز الإقتصادية ، وإنما هناك أيضا الحوافز المعنوية وكل هذا يعزز من رغبة العامل للبقاء والإستقرار في عمله ، فلماذا يغادر إذا ما كانت المؤسسة توفر له بيئة عمل مشجعة وعلاقات إجتماعية طيبة قائمة على مبدأ الإحترام والتقدير، "والبحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية ولا مركزية السلطة والمسؤولية"¹ .

إلا أنه في المقابل نجد أن هناك عاملين أعتبروا رؤساءهم لا يثنون على إتقانهم لعملهم بعد نجاحهم في أي مهمة أو عمل يكلفون به ، فما يهمهم هو إنجاز العمل في أسرع وقت وبشكل جيد دون أخطاء ، معتبرا أن العلاقة التي تربطه بمروسيه لا تتعدى علاقة رئيس يصدر الأوامر ومرووس يتلقاها ويعمل على تنفيذها بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ، وهو ما ينعكس سلبا على دافعية العامل وعلى إستقراره النفسي والإجتماعي ومستوى إلتزامه بأداء مهامه ، وبالتالي مستوى ولائه ورغبته للبقاء فيها .

لأنه لا يمكن أن نهمل دور التأثير النفسي الناتج عن شعور العمال من إهتمام مباشر بهم من طرف رئيسهم، وهذا يتحقق بإملاكه لمهارات إجتماعية لكي يعمل على رفع روحهم المعنوية ويزيد من تعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث أن الموظفين يهتمون بأكثر من مجرد الترقيات والرواتب ، فهم قبل كل شيء أفراد يرغبون في الحصول على

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 90.

الإحترام والتقدير المعنوي لمجهوداتهم ، كما أنهم يرغبون بالشعور بأنهم جزء مساهم في نجاح المؤسسة ، وهذا يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم وهو ما ينعكس إيجابيا على أدائهم في العمل .

الجدول رقم (23) يوضح علاقة العاملين التي تتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح

النسبة	التكرار	البدائل
90.5%	172	نعم
9.5%	18	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي العلاقات داخل المؤسسة وتميزها بشفافية والنزاهة والوضوح حيث أعلى نسبة من المبحوثين أقرروا بعلاقات طيبة بين بعضهم البعض حيث تقدر ب 90.5% ، وفي المقابل نجد من تتسم العلاقات بينهم بالصراع والتوتر وعدم الثقة بين بعضهم بنسبة 9.5% ، والملاحظ أنها نسبة قليلة جدا .

مما سبق يمكننا القول ان العلاقات المهنية هي الأهم في بيئة العمل حيث توجد الآليات التي ترتقي بعلاقات زملاء العمل ببعضهم البعض ، والذي يضمن فعالية هذه الآليات وضبطها صاحب العمل الذي لا بد و أن يكون على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق الإنسجام الفعال بينهما لنشر الوعي والشفافية بين اعاملين ، وتحفيزهم لكي تسود علاقات مفعمة بالتعاون والإخاء والإحترام المتبادل بين الموظفين، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك في ظل القانون والإنضباط والمسؤولية.

وهذا ما توصلت إليه أبحاث "إلتون مايو " حيث لاحظ أن العمل الجماعي يرفع من الروح المعنوية ، وأهمية تأثير المجموعة كنطاق لممارسة العمل ، "أي شعوره نحو عمله

وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله".¹

وفي المقابل نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود علاقات تتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح ، وهذا ممكن أن يكون راجع إلى الحاجات المشتركة بين زملاء العمل وهي الحاجة إلى النجاح والقبول من قبل الآخرين ، ومن الطبيعي أن يتنافس زملاء العمل على ثلاثة أمور وهي : الأجر والترقية والتقدير ويصرفون جل وقتهم فيها ، " والمنافسة تعد عملية تفاعلية القصد منها إشباع حاجات مادية ومعنوية وفق قواعد مضبوطة ومحددة سلفاً يكون فيها بذل الجهد العضلي أو الفكري هو أساس فوز طرف على آخر وتحدث المنافسة بسبب العجز عن إشباع الحاجات والرغبات البشرية المتزايدة في حين أن وسائل وسائل إشباع هذه الحاجات تكون موجودة بكمية محدودة"² ، وعندما يزداد معيار المنافسة يبدأ إنتقاد الزملاء بعضهم لبعض ، مما يخل بجانب حاجة القبول مما يعيق العمل .

كذلك إحساس العامل بغياب القواعد واللوائح العادلة في العمل مما يترتب عليه إنتشار المحسوبية مما ينشر ثقافة الظلم والإحباط عند المتميزين ، مما تصبح رغبتهم في الإستمرار في الوظيفة ضعيف أو تجعله يستخدم وسائل غير مشروعة في إثبات ذاته في العمل ، و إعتبار المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام كبير بمورد البشري ، ويتضح ذلك من خلال حرصها الدائم على توفير بيئة ومناخ عمل مستقر خالي من التوترات والصراعات والحساسيات التي قد تقع نتيجة لإختلاف القيم الثقافية والمستوى التعليمي وتباين مراكز وأدوار العاملين الوظيفية والعمل على معالجة المشكلات التي تقع بين العامل وزملائه في المؤسسة ، من تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين .

غياب الإنسجام الوظيفي بين العامل وجماعة العمل والخلط بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية والوشاية ، النميمة .. إلخ، هذا ما جعل الرئيس يعمل على تخصيص وقت لمعالجة هذه المشكلات ، وذلك بطريقة موضوعية وبدون تحيز مما يساهم في إندماج العامل في عمله . ويشعره ذلك بالرضا والأمان النفسي والجسدي والمادي ، بالتالي يؤدي

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 120 .

² مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 176 .

ذلك إلى توطيد العلاقة بينه وبين زملائه ورئيسه كما يؤدي إلى زيادة مستوى إنتمائه و إرتباطه بالمؤسسة.

الجدول رقم(24) يوضح تعامل الرئيس مع أخطاء العاملين بمهنية

النسبة	التكرار	البدائل
83.7%	159	نعم
16.3%	31	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

بناء على معطيات الجدول والذي يوضح كيفية تعامل المدير مع أخطاء العاملين حيث نجد أن أعلى نسبة كانت 83.7% أجابوا بأن المدير يتعامل مع أخطائهم بمهنية وعدم تدخل الجوانب الذاتية في الحكم على أخطائهم، أي علاقة الرئيس بمرؤوسيه قائمة على مبدأ التعامل العادل، فأبرزت العدالة التنظيمية أهمية الإجراءات العادلة التي يمكن تقييمها من خلال المعاملة العادلة للموظفين في مكان العمل " ¹، حيث أن العدالة في المعاملة تعد أداة إدارية فعالة .

هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة إنما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية ، وبين العاملين و بعضهم البعض من ناحية أخرى²، رغبة منها في تحفيزهم ورفع معنوياتهم وعدم شعورهم بالتهميش من خلال إشعارهم بأن الجميع يعملون بأسلوب واحد دون إستثناءات أو تمييز، ويصبح متوقع لديهم ردة فعله تجاه أخطائهم المهنية وفي حين إرتكابها يتقبلها العاملين بموضوعية ،وهذا يعني أن الرئيس يعمل على تجسيد الثقافة التنظيمية كآلية في

¹Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore , Pakistan, 2015 , p 65 .

² جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2007، ص 362.

تنظيم سلوك العاملين داخل العمل، ويكون ذلك من خلال ترسيخهم لمجموعة من القيم تساعد العاملين في تعزيز التواصل بينهم ولتجنب الصراعات التي تحدث معهم وإقامة علاقات طيبة فيما بينهم، وذلك من خلال نشر ثقافة التقدير والإحترام والإنضباط بين العاملين وزملائهم في مختلف أقسام البلدية، وخلق بيئة عمل قائمة على التفاهم وروح الجماعة وتجنب العبارات الغير لائقة التي قد تهين العامل وتمس كرامته وتقلل من إحترامه.

فمن خلال أجوبة المبحوثين نتوقع أن الرئيس وفي ظل إنشغالاته الكثيرة إلا أنه يتيح فرصة للعاملين لمناقشته ومشاركة آرائهم هذا من خلال إعتماده على سياسة الباب المفتوح والتي تشعر العامل بالراحة النفسية والعدل ،وتقلل من دوران العمل وظهور نوع من التوتر والخلافات وهذا ما تقوم عليه نظرية العدالة "لسيتي آدمز" "على أساس إدراك الفرد ما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياسا بالآخرين ، ويشعر بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين " ¹ .

في حين نجد من المبحوثين من أقر عكس ذلك ، وكانت نسبتهم 16.3 % وهذا مؤشر يمكن أن يقلل من نسبة رضاهم على العمل في المؤسسة وعدم إلتزامهم فيه، لأن مهمة كسب ثقة العاملين في رئيسهم ليست سهلة ،كما أن العامل يعمل دائما على مقارنة تعاملات الرئيس مع زملائه ليعرف مكانته في المؤسسة وتحديد أهميته ووجوده من عدمه.

ويمكن إرجاع سبب تعامل الرئيس مع أخطائه بأسلوب آخر هو أنه إنسان بطبيعة الحال، ويمر بظروف كغيره من البشر، ويمكن أن تكون قد إنعكست على تعامله في تلك الفترة أو العكس أن العامل من لديه حساسية زائدة حول المعاملة الصارمة في إطار المهنية في حال عدم تقبلها.

¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،

رابعاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

للعادلة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي

الجدول رقم(25) يوضح شعور العاملين بالإصرار للإستمرار في العمل وفقاً للقوانين المتبعة

النسبة	التكرار	البدائل
76.3%	145	نعم
23.7%	45	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه والتي توضح إصرار العامل للإستمرار في العمل وفقاً للقوانين المتبعة في المؤسسة، حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بأنهم لديهم إصرار قوي للإستمرار في عملهم وفق قوانين المؤسسة وذلك بنسبة 76.3 % وفي المقابل نجد نسبة 23.7% من أجابوا عكس ذلك.

مما سبق يمكننا القول أن إرتفاع المبحوثين الذين عبروا عن أهمية عدالة الإجراءات في إستقرارهم إلى كون أن العامل يحمل مجموعة من الأهداف والطموحات يرغب في تحقيقها بمجرد حصوله على منصب عمل في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، فمن خلال حصوله على مكانة وسلطة وظيفية داخل جماعة عمله يحقق له ذلك الرضا من خلال شعوره بأنه محل ثقة وتقدير من قبل الرؤساء، وهو ما يجعله يعمل على تنمية قدراته ومهاراته، كما يمكنه ذلك من تحقيق ذاته وكسب مكان له داخل المؤسسة .

ومن هنا نرى العاملين يبذلون قصار جهدهم في إعتماد أساليب متجددة ومبتكرة وإبراز كفاءتهم في مجال عملهم ليحصل نتيجة جهده على العديد من الإمتيازات، وما يجعله يركز على حصوله على هذه الإمتيازات هو معرفته بكافة الإجراءات التي تتم بها هذه

العملية من خلال تقييم أدائه الذي يعزز من فرص ترقيته، خاصة أن الكفاءة تعد إحدى المعايير الأساسية التي تركز عليها المؤسسة في ترقية العامل، مما يجعله يسعى جاهدا للحصول عليها، حيث يساعده ذلك على إشباع كافة إحتياجاته وهذا راجع للقوانين المتبعة في المؤسسة، كلما كانت عادلة كلما أدى ذلك إلى إلتزامه بكافة الأدوار والمهام الموكلة إليه وبالتالي إستمراره في العمل.

لكن المبحوثين الذين أجابوا بأن ليس لديهم إصرار قوي للإستمرار في العمل وفقا للقوانين المتبعة في المؤسسة، يمكن إرجاعه إلى غياب العدالة وعدم إلتزام الرئيس بتطبيق مبدأ الشفافية والحيادية عند إتخاذ قرارات تتعلق بعملية تقييم الأداء وهي عملية هامة لديها صلة وثيقة بمختلف العمليات الأخرى، التي تتعلق بتنظيم مسار العامل المهني بما في ذلك قرار ترقيته، لأن أي عامل بمجرد حصوله على وظيفة في أي مؤسسة كانت يسعى إلى حصوله على مناصب أعلى بمرور الوقت.

وإذا أدرك العامل أن القوانين المتبعة غير عادلة يؤدي ذلك إلى شعوره بالنفور وبالرغبة في مغادرة المؤسسة، في حالة توفر فرصة عمل أفضل من حيث الأجر، المكافآت..

وهناك من أعتبر أن عدالة الإجراءات ليست عامل مهم لبقائه، حيث يربط بقاءه بحصوله على الأجر القاعدي الذي يلبي له كافة متطلبات حياته وكل الضمانات التي تتيح له حياة كريمة كالتأمينات الإجتماعية، الخدمات، التقاعد..، وهو ما يجعله يسعى جاهدا للمحافظة على منصبه خاصة في ظل الأوضاع الإقتصادية، وإنخفاض فرص التشغيل في السوق الجزائرية (شبح البطالة).

الجدول رقم(26) يوضح تقبل العامل اي وظيفة يكلف بها مقابل إستمراره

النسبة	التكرار	البدائل	
%64.2	122	نعم	
%38.9	74	ثقة الرئيس بقدراتك	نعم
%8.9	17	تجسيده لمبدأ تكافئ الفرص	
%16.3	31	قيم أخلاقية مكتسبة	
%35.8	68	لا	
%100	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لقبول العامل للوظائف التي يكلف بها مقابل إستمراره في المؤسسة، حيث نجد أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يقبلوا الوظائف الإضافية بنسبة تقدر ب64.2%، وأغلبهم أجابوا أن ذلك يعود إلى ثقة الرئيس بقدراتهم بنسبة 38.9% وتليها نسبة 16.3% أنها قيم أخلاقية مكتسبة، وبنسبة 8.9% تجسيدهم لمبدأ تكافئ الفرص، وفي المقابل نجد نسبة 35.8% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يقبلون الوظائف الإضافية مقابل إستمرارهم في العمل.

مما سبق يمكننا القول أن مهام الإدارة تتنوع بين التسيير، الإشراف، الرقابة، أعمال المحاسبة، وهي أمور تتطلب الدقة والوضوح خاصة من يشغلون مناصب حساسة كرئيس قسم حيث أن طبيعة المنصب هنا تتحكم في قيام العامل بعمل إضافي من عمله، حيث ترافق كل منصب مجموعة من المسؤوليات والأعباء الإضافية، كما أن العامل في المؤسسة محل الدراسة كثيرا ما يقوم بهذه الأعمال بإعتبار أنها جزء من مهامه أو لإستدراك التأخر الذي وقع فيه، نتيجة لتكليفه بمهام أخرى خارج المؤسسة ومن هنا لا بد له من إنهاء مهامه

المتراكمة خاصة وأن مجال عمل المؤسسة هو مجال هام يجعلها محل رقابة إدارية وزيارات تفتيشية مستمرة من قبل الجهات الوصية والوزارة.

فمن خلال أشغال الرئيس المتعددة ومساعدة العاملين له فيعمل على كسب رضاهم وذلك من خلال منحهم تحفيزات وأدوار ومهام إضافية، سواء قام بها في وقت الدوام الرسمي أو خارجه وهذا ما يجعلهم يشعرون بثقة المدير بقدراتهم لإعطائهم مسؤوليات أخرى.

وهناك من العاملين من يرى قيامه بالأعمال الإضافية هو نابع من القيم التي إكتسبها ومن أخلاقيات المهنة أن يقوم بمساعدة زملائه في العمل وهناك من المبحوثين من يجسده في مبدأ تكافئ الفرص. وهذا يعد مؤشر إيجابي حيث تعمل المؤسسة على تقدير مجهوداته مما ينعكس على إلتزامه.

في المقابل نجد هناك من المبحوثين لا يقبلون بالوظائف التي يكلفون بها مقابل إستمرارهم بالمؤسسة حيث أنهم يلتزمون بمهامهم الرسمية دون التدخل في مهام أخرى، خارج نطاق أدوارهم أو يمكن إرجاع سبب عدم قبوله للقيام بعمل إضافي أنه لا يتلقى تعويض مادي مقابل تأديته لهذه الوظيفة مقارنة بما يبذله من جهد إضافي.

كذلك ممكن أن يؤدي ذلك به إلى عدم إستمراره بالمؤسسة نظرا للأشغال الكثيرة المرهقة مقابل الأجر الذي يأخذه، وهذا ما يرجعه البعض لعدم وجود عدالة الإجراءات المتبعة، أي أن الرئيس يكلف البعض فقط بالمهام والوظائف التي قد تتجاوز أوقات دوامهم الرسمي، وهذا يرجعونه إلى التقسيم الغير عادل المبني على أساس العلاقات الشخصية.

الجدول رقم(27) يوضح عدم الحصول على ترقية يؤدي إلى التقصير في أداء المهام

النسبة	التكرار	البدائل
30%	57	نعم
70%	133	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لعدم حصول العامل على ترقية يؤدي ذلك إلى تقصيره في أداء مهامه ، فأغلب المبحوثين أجابوا أن ذلك لا يؤثر على أدائهم حيث تقدر النسبة ب 70% ،وفي المقابل من يرون أن ذلك يؤدي إلى تقصيرهم بنسبة 30 % من تؤثر عدم ترقيتهم على أدائهم.

مما سبق يمكننا القول بان عدم ترقية العامل يرجع إلى أسباب كثيرة ،ممكّن أنه نظرا لحدائثة توظيفه في المؤسسة ،كما يمكن إرجاعها إلى أن هناك عوامل أخرى تتحكم في حصول العامل على ترقية التي تعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة، ونظرا لإختلاف التكوين الثقافي والتعليمي للعامل وما يجعله لا يقصر في أدائه معرفته بكافة الإجراءات المتبعة في عملية الترقية، التي تعتمد على شروط ومعايير يجب أن تتوفر فيه ليتم ترقيته ،ونظرا لعدم إكتمال هذه المعايير تتأخر ترقيته ،فأغلبهم يرون العكس أنه يزيد من تحفيزهم للرفع من كفاءة أدائهم لنيل المكافآت التي تجعله يستحق المنصب الأعلى.

وكل هذا يتفق مع ما قدمه "ماكس فيبر" من خلال نظريته "التنظيم البيروقراطي" حيث أعتبر أن إختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل".¹ وأن الإرتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية وإستقراره في مهنته وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة، "لم يقصد بالبيروقراطية معناها السلبي الدارج في وقتنا الحالي أي لا يقصدوا الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، وعلى العكس فإنه كان

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، ط 6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص 43.

يقصد وجود نظام رسمي يتصف بالكفاءة العالية والرشد¹، وتكون الترقية من خلال إختيار عاملين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، وبعد دراسة الملف يتم إختيار الشخص المناسب وتكون أيضا بناء على الإختبارات المهنية للعامل، وممكن أن العامل لم ينجح في الإختبار أو أنه يوجد من هو أحق وأجدر لهذا المنصب لذا عليه الإلتزام بالإجراءات إلى أن يتحصل على فرصته .

ونفسر عدم حصول العامل على ترقية والذي يؤدي ذلك إلى التقصير في أداء مهامه، وقد عبر أحد العاملين أن ذلك ينعكس على مستوى دافعيته ، ويشعره الأمر بالقلق وعدم الأهمية والإحتقار، وهذا ما قد يؤثر على إلتزامه في أداء مهامه وقد ينتج عنه غيابات أو تأخرات عن أوقات الدوام، بشعوره بعدم الإستقرار النفسي والوظيفي نتيجة لبطء عملية تقييم أدائه .

وكما هو معلوم أن العامل الجزائري يسعى بشكل دائم للحصول على ترفيع نظرا لما يرافقه من زيادة في الأجر، وتحسين وضعه الإجتماعي والوظيفي ماديا ومعنويا، وحصوله على السلطة والنفوذ والتقدير من قبل العاملين، كما يرفع ذلك من معنوياتهم و رغبتهم للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة، من خلال إلتزامهم بكافة القوانين والإجراءات .

إلا أنه عدم حصوله على ترقية في إعتقاده أن الإجراءات المتبعة في عملية الترقية غير عادلة، وتتم وفقا لمصالح شخصية بالتالي هذا يؤدي إلى إنخفاض نشاطه، لأنه يرى أن في الحاليتين سواء بذل جهد أو لا لن تتم ترقيته، لأن المسؤول عن هذه العملية يمنحها لمن له قرابة معه.

ويمكن تفسيرها بغياب الحوار والإتصال الفعال ، قد يترتب عنه جهل العاملين بمدى إعتقاد الرئيس على المعلومات الكافية وهو ما يعبر عنه "بالعدالة التعاملية"، حيث يسمح هذا البعد بتدفق المعلومات بالنسبة للعاملين في المؤسسة في كل الإتجاهات، كما يمكن ربطه بتقصير العامل وعدم رغبته في الإطلاع على هذا الجانب وتركيزهم على الجانب المادي (الأجر، الحوافز المالية) .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 94.

وهذا ما يؤثر على أداء العامل وعلى إدراكه لعدالة الإجراءات وبالتالي فرص ترقيته وإستقراره في المؤسسة.

الجدول رقم(28) يوضح إقبال العاملين للعمل في مؤسسة أخرى بحوافز أفضل

النسبة	التكرار	البدائل
61.6%	117	نعم
38.4%	73	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول التالي نجد أعلى نسبة من المبحوثين كانوا قد غادروا المؤسسة لو سُنحت لهم فرصة أفضل، حيث كانت نسبتهم تقدر ب 61.6%.

ويمكن إرجاع ذلك لذهنية العامل الجزائري التي تتسم بالمادية أكثر ، وإفتقاد البعض منهم للتقدير والثناء في حالة ما ضاعفوا جهودهم ، وأنهم مهمشين بعض الشيء ولا يتلقون أي دعم معنوي يحفزهم ويزيد من دافعيتهم في العمل حسب تصريحهم، كما أن البيئة الثقافية والإجتماعية والتي تتمثل في النظام الإجتماعي السائد في المجتمع ،الذي يضغط على نشاط المؤسسة من اللغة ،الدين، العادات والتقاليد، القيم.. تجعل من طبيعة عملهم الصعبة من حيث التعامل مع المواطنين من مختلف الأعمار والأيدولوجيات الثقافية ومستوى التقدم العلمي .

فهم العنصر الأساسي الذي تعمل البلدية على توفير كافة الخدمات التي يحتاجها في حين يلجأ العمال إلى مؤسسات أخرى توفر لهم حوافز وخدمات أفضل، وهذا ما يربط العامل بالمؤسسة التي يشغلها ،فعلاقة المؤسسة بالعمال هي علاقة تبادل للمنافع، فالعمال يتعاقدون مع المؤسسة بتأدية عمل متفق عليه وفقا للقوانين والعقود المكتوبة ،وتقدم المؤسسة بدورها مقابل ذلك أجورا ومزايا أخرى للعمال.

في حين أنه من العمال من رفضوا العمل في مؤسسة أخرى نتيجة تعلقهم بمكان عملهم وزملائهم حيث تقدر نسبتهم ب 38.4 % ، كما يرون أن البلدية توفر لهم جميع متطلباتهم ،سواء كانت متعلقة بالعمل من وسائل (أجهزة الحاسب الآلي لكل موظف، أجهزة الصيانة، الهاتف، وسائل التنقل في ظل إجراءات الحجر الصحي..)، كما توفر لهم من خلال برنامج الخدمات الإجتماعية ما يلبي معظم إحتياجاتهم من مادية أو معنوية ما عزز من ولائهم للبلدية، مما جعلهم يفكرون في عدم التفریط في عملهم.

الجدول رقم(29) يوضح أن المكاسب المادية للعاملين فقط من تحدد إستمرارهم

النسبة	التكرار	البدائل	
34.2%	65	نعم	
65.8%	125	لا	
40%	76	نتيجة إنضباطي في العمل	لا
25%	49	ثقتك بالرئيس وقراراته	
100%	190	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

وجد من خلال معطيات الجدول الموضحة أن أغلب المبحوثين والذين كانت نسبتهم تقدر ب 65.8 %، يقرون بأن بقائهم في المؤسسة لا تحدده المكاسب المادية ،وإنما إخلاصهم وولائهم الذي تكوّن خلال سنوات عملهم فيها، من حيث كم الإحترام والتقدير المتبادل بينهم ،ومن حيث الحوافز المقدمة لهم من طرف البلدية وهذا ما أشعرهم بأهميتهم وبأنهم لا يمكن الإستغناء عن خدماتهم وأنهم جزء من البلدية، نظرا لطبيعة العلاقة التي تربطهم مع رئيسهم القائمة على التفاهم المشترك بين الطرفين .

كما صرح أغلب الموظفين بأن الأجر يلبي إحتياجاتهم اليومية، فأرجع أغلب العاملين بأنهم نتيجة إنضباطهم في العمل هو من جعلهم يستمرون فيه وكانت نسبتهم تقدر

ب40% ، وثقتهم برئيسهم وقراراته ب 25% ،ومن خلال وجهة نظرهم بأن المكاسب المادية لا تحدد إستمرارهم يمكن إرجاع ذلك لعدة عوامل ،فعند الحديث عن فئة العزاب فهي الفئة الشابة وبذلك لا يتحملون مسؤولية أسرة أو أطفال ،وبالتالي فإن أجره يلبي إحتياجاته الشخصية ، كما أنه يعيش مع عائلته فيعمل على إيدار جزء من راتبه الشهري للإستفادة منه مستقبلا ،من خلال إيداره وإستثماره في أعمال أخرى ويوسع من خلالها مدخوله ..

أما بالنسبة للعاملين المتزوجين فيمكن إرجاع ذلك أنه هناك من يعمل أعمال إضافية أخرى وقت فراغه وفي أيام العطلة، أي إعتماده على مصدر آخر غير الدخل الذي يتلقاه من عمله في البلدية، أو كون زوجته وأبنائه يعملون، أو يتلقى الدعم المادي من والديه، وبعد إقرار العاملين بأن المكاسب المادية ليست من تحدد إستمرارهم فكما صرحت إحدى الموظفات بأن الإخلاص في العمل من أولويات العامل الناجح، وإتقانه دون إنتظار مقابل ذلك.

وهذا دليل على رضا العامل عن العمل والبلدية ككل، وهذا ما يولد لديه رغبة في التمسك به وعدم تركه، ويمكن قياسه بالأداء، الإبداع، قلة حوادث العمل، الغيابات..

في حين المبحوثين الذين أرجعوا بأن المكاسب المادية من تحدد إستمرارهم في المؤسسة والذين تقدر نسبتهم ب 34.2%، ففي إعتباره بأن الأجر عامل قوي لإستمرارهم في العمل وعلى أنه حافز نحو تقديم أفضل أداء بكفاءة وفعالية.

وهو يتفق مع ما قدمه "فريدريك تايلور" من خلال نظرية الإدارة العلمية والتي أعتبر فيها أن الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج ونتيجة لدراسته للزمن والحركة حاول تقنين حركات العمل وقياسها زمنيا "فأراد من ذلك تفادي الحركات الغير لازمة، والتي تستنفذ بعض الجهد والوقت بلا داعٍ أو مبرر وأرجعه إلى إفتقار الإدارة للرقابة المحكمة"¹ . فإهتمت نظريته بالجوانب الفسيولوجية كحركات الأعضاء في الجسم ، وهذا ما مكنه من زيادة الإنتاجية إلى أضعاف مع زيادة الأجر معا، وهذا من خلال تجربة قام بها على أحد العمال "شميدت" الذي يتميز ببنية جسدية قادرة على الإنتاج أكثر وبمجرد ما ربط كمية العمل بالأجر (بالقطعة) ، إكتشف بأن حب العامل للمال يجعله يضاعف جهوده، وذلك ما

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2009 ، ص85.

يحقق أرباح ويزيد من مستوى إنتاجيته، وهناك من المؤسسات والمنظمات التي تبنت أفكاره وجسدتها على أرض الواقع .

الجدول رقم (30) يوضح العدالة في توفير وتوزيع الوسائل المناسبة

النسبة	التكرار	البدائل
72.6%	138	نعم
27.4%	52	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لتوزيع الوسائل المناسبة بشكل عادل ، فنجد أعلى نسبة والمقدرة ب 72.6% من المبحوثين من أجابوا بأن المؤسسة تعمل على توزيع الوسائل المساعدة في أداء العامل لمهامه، وفي المقابل نجد نسبة 27.4% من المبحوثين أكدوا غياب العدالة في منح وسائل المساعدة في أداء العامل لمهامه .

مما سبق يمكننا القول بأن توفير كافة الوسائل والإمكانيات المادية التي تساعد على إنجاز مهامها في أقل وقت وبأقل تكلفة كتوفيره للحاسب والمكاتب ، الأوراق، وسائل الإتصال السلوكية واللاسلكية والعمل على توزيعها وفقا لمبدأ الحاجة، وذلك دون تحيز وتوزيعها وفقا لعامل المصلحة الشخصية ومحاولة إحتكارها وإعتبارها أحد الممتلكات الشخصية، وأن جعل العاملين في المؤسسة على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في المؤسسة وتحسين مستوى أدائهم وسرعة إنجازهم، يركز بالأساس على مدى قدرة الرئيس المباشر في تحديد مهام تتماشى وتتوافق مع طبيعة وتخصص العامل .

أي أن تحديد ومنح الوسائل التي تساعد العامل في أدائه لمهامه يكون بناء على متطلبات المنصب الوظيفي وهو ما يساهم في إشعار العاملين بأن هناك عدالة فيما يتعلق بهذا الأمر، مما يؤدي إلى إلتزامه وإحترامه للقواعد التنظيمية الموزعة على العاملين وأن إستخدامه لهذه الوسائل يكون ضمن أوقات الدوام الرسمي مثل السيارات والشاحنات.

وقد لاحظنا هذا الأمر في ميدان الدراسة . بلدية كوينين . حيث تتوفر مختلف المكاتب على تجهيزات تساعد العامل في أدائه وإنجازه لمهامه، وفقا لكل الظروف مثل الحرارة فمن خلال زيارتنا المتكررة للبلدية لمسنا هذا الأمر، بتزويد كل المكاتب بمكيفات وهذا ما جعل العامل يعمل في ظروف فيزيقية مهيئة حيث أن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل بالتالي على رضاه عن العمل و ينعكس على رغبتهم في البقاء .

رغم ذلك إلا ان هناك من العاملين من أعتبر أن طريقة توزيع الوسائل في المؤسسة لا تتم بطريقة عادلة ،وذلك لإستغلال بعض المسؤولين لمنصبهم وإستخدام هذه الوسائل العمومية لأغراض شخصية أو يقوم بمنحها حسب ما تقتضيه مصلحته الخاصة، أي يسمح لبعض العاملين فقط بإستخدامها أو عدم الإكتراث لتوفيرها لكل العاملين، وهو ما ينعكس على أداء العامل ويؤدي إلى تعطيل مهامه ،وبالتالي تراجع دافعيته لإنجاز مهامه وتنتشر بعض السلوكيات التي تنعكس سلبا على تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ، كما يؤثر على إلتزام العامل وعلى رغبته في العمل.

الجدول رقم(31) يوضح شعور العاملين بأنهم جزء من المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
86.8%	165	نعم
13.2%	25	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لشعور العامل بأنه جزء من هذه المؤسسة حيث أن أغلب المبحوثين أجابوا بشعورهم بالإنتماء لهذه المؤسسة بنسبة 86.8 %، وفي المقابل أقرروا بأنهم لا يشعرون أنهم جزء منها بنسبة تقدر ب13.2% ، ونلاحظ أن النسبتان متباعدتان .

مما سبق يمكننا القول بأن شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه بل يزيد إصراره على الابتكار والإبداع وأنه ملزم تجاه هذه المؤسسة وإدارتها بالعمل المخلص الدقيق وتحقيق الأهداف، وهذا سيجعله يضع مصلحة المنظمة فوق كل شيء وأنه يسعى للتخطيط والتنفيذ بما يتماشى ويتلائم مع مصلحتها ولكي يشعر العامل بالانتماء تبذل الإدارة جهوداً لخلق ذلك (نمط الإدارة اليابانية) ، من خلال وجود نظام عام للعمل والتقييم العادل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووجود أنظمة وحوافز ومزايا مادية ومعنوية، ووجود جو من الشفافية والعلاقات الصحية المتبادلة والاتصالات الناجحة بين العاملين والإدارة .

لأن هذا يخلق لهم الإحساس بالأمان والعدالة مما يعزز من مستوى ولائهم وانتمائهم، فربما يعتبر من أفضل المقاييس لنجاح المؤسسة في خلق بيئة تنظيمية سليمة تعطي أهمية دائمة لعاملها، لأنهم المورد الرئيسي والأساسي في أي منظمة، فعند التحدث عن "النموذج الياباني" فإن المشاركة والإحترام جعلاً من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته. حيث تقوم بالتوظيف الدائم للعاملين مدى الحياة لتحقيق ولائها.¹

فالاستقرار الإداري وشعور الموظف بأنه جزء من فريق العمل والمعاملة الحسنة يتحقق عندما تكون أهداف المؤسسة وقيمها تتناسب مع قيم وأهداف العاملين فيها .

وفي المقابل نجد من المبحوثين الذين أقروا بعدم شعورهم بأنهم جزء من هذه المؤسسة، وهذا يمكن إرجاعه لعدم إهتمام المسؤولين لكسب ولاء العاملين وتركيزهم على أهداف المؤسسة فقط وعدم خلق جو تنافسي شريف يجعل العامل يتمسك بها.

وهذا يمكن أن نرجعه لضعف الثقافة التنظيمية التي تعتبر جوهر كل مؤسسة، والذي يعطيها هويتها والقيم التي تنطلق منها" والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين

¹ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، العدد 18 ، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية ، مصر ، 2017.

أفراد المنظمة ، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".¹

الجدول رقم(32) يوضح المناخ الودي السائد في المؤسسة الذي يدفع إلى التمسك بالبقاء فيها

النسبة	التكرار	البدائل
82.1%	156	نعم
17.9%	34	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول أعلاه حيث أن أغلب نسبة من المبحوثين التي تقدر بـ 82.1% الذين أقرروا بأن البلدية تعمل على توفير مناخ عمل مريح، ويمكن ربط ذلك بأن نجاح أي منظمة في الوقت الراهن بات مرتبطاً بمدى قدرته على توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل مريحة قائمة على التعاون المتبادل، وسيادة جو الأخوة والتفاهم والعلاقات الجيدة فيما بينهم .

وهذا ما تم ملاحظته في البلدية من خلال طريقة التعامل بين الموظفين، وخاصة العنصر النسوي في ساعة الدخول الصباحية بحكم تعاملنا معهم أكثر والتي كانت قائمة على الآداب والإحترام بغض النظر عن المنصب الذي يشغله العامل سواء كان رئيسي أو عون تنفيذ أو إطار وهذا ما يساهم في خلق مناخ عمل إيجابي ومحفز على الإستمرار فيه .

وهذا ما ينعكس إيجابياً على روح العاملين معنوياً وزيادة التفاعل والثقة بين العمال وهذا يمكن رده لثقافة البلدية والتي تولي أهمية كبيرة وأولوية للمورد البشري ، كما تعتبر محافظتها عليه يرتبط بعدة جوانب ولا تقتصر على الجانب المادي في إشباع حاجياتهم .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 406.

وهذا ما جعلها تعمل على بناء مناخ ودي يربط العاملين بالبلدية من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية وقوة الإتصال بينهم ،فهو ما يساعدهم على أدائهم لمهامهم بشكل جيد كما أنه في أسلوب التعامل يعتمد كل من الرؤساء على تعزيز الحوار والمناقشة معهم ، وهذا ما يحقق للعامل درجة أكبر من الإستقرار والاندماج معهم ،وهذا ما قدمه "إلتون مايو" من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي أعتبرت أن إستقرار العامل تتحكم فيه عوامل أكثر أهمية من العوامل المادية وهي العوامل الإجتماعية الإنسانية.

وفي المقابل نجد 17.9% من المبحوثين أعتبروا أن المناخ في البلدية لا يدفعهم للتمسك والبقاء فيها وكما هو معلوم أن أي تنظيم لا يخلوا من وجود بعض التوترات أو الصراعات بين العاملين حيث أعتبروا أن البلدية لا توفر المناخ الذي يدفعهم للعمل بشكل مريح ، ففي نظرهم يمكن أن يكون سبب ذلك إحساس العاملين بالروتين وعدم التجديد في العمل ، وإهتمت فقط بالعمل وأهملت العوامل النفسية للعامل والتي تؤدي دورا كبيرا في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

والتعامل مع العمال وكأنهم يتشابهون جميعا في تكوينهم النفسي والاجتماعي والجسمي ، وسرعتهم في العمل ، وقدرتهم على التعلم بحيث يقضي العدل أن يكون العامل المتوسط هو النموذج في تقديم الخدمات ،مثل ما صرح أحد العاملين وهذا ما يدعوا لعدم وجود الرضا الوظيفي عامة في المؤسسات العمومية ،نتيجة شعورهم بإنعدام العدالة على المستوى العام وفي هذه الحالة لا يشجع على الإستقرار الوظيفي بغض النظر عن الإخلاص في العمل " .

فكما صرح "رئيس ملحق الإدارة الإقليمية" "بوجود بعض الإضطرابات التي قد تعرفها البلدية في بعض الأحيان ، ينعكس ذلك عليها إضافة إلى أن هناك حساسيات بين جماعات العمل داخل المؤسسة وهو أمر طبيعي يمكن حدوثه في أي مؤسسة".¹

¹ مقابلة مع رئيس ملحق الإدارة الإقليمية ، بمقر بلدية . كوينين . بتاريخ 2020/06/11 التوقيت 10:30.

الجدول رقم(33) يوضح الرغبة بإستمرار العلاقة التي تربط العاملين في العمل

النسبة	التكرار	البدائل
87.9%	167	نعم
12.1%	23	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لرغبة العامل في إستمرار العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 87.9% أجابوا برغبتهم بإستمرار هذه العلاقة ، وفي المقابل نجد نسبة 12.1 % من أقرؤا بعدم رغبتهم في إستمرار العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل.

مما سبق يمكننا القول أن علاقات زملاء العمل في محيط عملهم إذا كانت بشكل منسق ومنتظم فيعكس بيئة المنظمة الفاعلة، وإن للإتصال دور هام في بناء العلاقات وتحسينها ومساهمتها في بناء فريق العمل، ونظرا إلى أنهم يمضون أغلب أوقاتهم مع زملائهم هذا ما يجعلهم منسجمين في العمل أكثر ،حيث يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم وهذا يكون ضمن الإلتزام بالقواعد والقوانين التي تعمل على تسهيل التواصل في مكان العمل.

وكذلك تجنب المشاكل حيث وضح أغلب العاملين أن أغلب العلاقات داخل البلدية إيجابية يسودها التعاون والتفاهم والتعاطف من خلال فهم نفسياتهم ومعايشتهم ، وهذا ما خلق الوفاق بينهم.

حيث صرحت إحدى العاملات " أن إستقرارها النفسي أهم من إستقرارها الوظيفي وأن ما توفره لها المؤسسة من ظروف مادية ليست لها أهمية ، حيث أقرت بأن شعورها بالإنسجام والراحة والأمان وكذلك التشجيع من طرف زملائها هو العامل الذي جعلها تستمر في الوظيفة ، كما أن جو العمل يسوده الإحترام والتقدير ففي بعض الأحيان تقوم بمهام

إضافية بغرض مساعدة زملائها في بعض الحالات الخاصة سواء كان إرهاق .. " أي أن التعاملات الجيدة تساهم في إرتباط العامل بالمنظمة.

في حين أن هناك ممن المبحوثين من أجابوا عكس ذلك بأنهم لا يرغبون بإستمرار العلاقة التي تربطهم بزملاء العمل وذلك قد يكون راجع إلى صرامة الرئيس وعدم إعترافه بالجوانب الغير رسمية في العمل، وأن على العامل القيام بكل الوظائف الموكلة له وأن العلاقات تكون في حدود العمل فقط ، وأي شئ خارج ذلك يكون في فترة الراحة أو خارج أوقات العمل، فمن الممكن أن تكون هذه الإجراءات لعدم تضييع الوقت أو عدم إكمال كل المهام والأعمال.

وهناك من يروا أن العلاقة بزملائهم يسودها الصراع والتوتر والتنافس والذي بدوره خلق العلاقات الرسمية ، ومنهم من صرح أنه "تفادي للمشاكل التي تحصل وإكتفائه بمهامه إلى غاية إنتهاء الدوام" لأنه لا يوجد إنسجام وظيفي بين العامل وجماعة عمله وهناك خلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل ، وأن هذه العلاقات تتكون فقط للوشاية والنميمة.. ولتوطيد العلاقة بينه وبين رئيسه لدخول المصالح والأغراض الشخصية في إجراءات العمل.

خامساً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

للعادلة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ،التعاملية) دور في تعزيز الاندماج الوظيفي

الجدول رقم(34)يوضح الإجراءات المنظمة للعمل تجعل العاملين يطورون من أدائهم

النسبة	التكرار	البدائل
87.4%	166	نعم
12.6%	24	لا
100%	190	المجموع

المصدر:إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية للإجراءات المنظمة التي تجعل العامل يعمل على تطوير أدائه من أجل الإستمرار في العمل لدى المؤسسة،حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بنسبة 87.4 % أنها تجعلهم يستمرون في العمل، وفي المقابل نجد نسبة 12.6 % من أجابوا بأن الإجراءات المنظمة لا تجعلهم يستمرون في عملهم.

مما سبق يمكننا القول بأن المنظمة تعمل على وضع إجراءات للعمل ويكون ذلك وفقاً لأسس ومعايير محددة ،حيث تتحدد مهام ووظائف كل عامل بناء على تلك الإجراءات وتعتبر موضوعية وعدالة تلك الإجراءات سبب في تحقيق أهداف المنظمة وإستمرارية العمل فيها، وتتحقق عدالة الإجراءات من خلال السماح للعاملين بمناقشة الإجراءات والمشاركة في صنعائها،مما يضمن لهم إنسجام و إندماج في المؤسسة.

وهذا ما يعكس إهتمام المنظمة بعاملها ويشجعهم لبذل مجهود أكبر لتنفيذها، كما يتطلب ذلك جمع معلومات دقيقة وموضوعية عند إتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبل العامل الوظيفي، وتقديم شروحات وافية لهم حول تلك الإجراءات ووضعها موضع تنفيذ. كما تتعلق بنظام تقييم الأداء، الأجور، إجراءات النقل والترقية.. ،وتساهم تلك الإجراءات في تحديد مهام كل عامل في المنظمة ،كما تضمن حصول العاملين على حصص تتناسب مع

مجهوداتهم المبذولة وبالتالي يؤدي ذلك إلى إستمرارهم في العمل، وهذا ما أنفق مع نتائج دراسة علي رضا التي تبين أن البعد الفرعي للعدالة التنظيمية المتمثل في العدالة الإجرائية هو الأكثر أهمية من الأبعاد الأخرى.

في حين أن المبحوثين الذين أقروا بأن هذه الإجراءات لا تجعله يطور من أدائه، وكذلك تجعله يترك العمل وذلك في نظر بعض العاملين بأنها لا تطبق عدالة في الإجراءات، ويمكن وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية وأن مسؤولية هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق الرئيس المباشر، فبالرغم من كونه غير مسؤول عن صياغة الإجراءات إلا أن الحقيقة تبقى أنه هو المسؤول عن تنفيذ تلك الإجراءات، وهذا هو مصدر شعورهم بعدم وجود عدالة مما يؤدي لعدم إستقرارهم.

الجدول رقم (35) يوضح شعور العاملين بالإرتياح عند تقييم أدائهم

النسبة	التكرار	البدائل
82.6%	157	نعم
17.4%	33	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لشعور العامل بالإرتياح عند تقييم أدائه حيث أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بنسبة 82.6 %، بأنهم راضيين عن تقييم أدائهم في المقابل نجد نسبة 17.4 % من المبحوثين الغير مرتاحين عند تقييم أدائهم.

مما سبق يمكننا القول أن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة عند العامل ، فمن خلاله يتم الإرتقاء في السلم الإداري كما أنها تحدد مسارهم الوظيفي ويكون ذلك من خلال مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير إستحقاقه للترقية، كما يتم الإرتكاز على هذا النظام أيضا للتعرف على مدى أحقية الموظف في الحصول على التحفيزات والمكافآت، وذلك بالرجوع

إلى سجلاتهم حيث تكون عملية التقييم وفقا لطريقة علمية منظمة، أي حسب مهارة وكفاءة العامل ، حيث نلاحظ أن أغلبية العاملين في البلدية راضين عن طريقة تقييم أدائهم، وهذا ما عزز رغبتهم في الإستمرار في العمل.

ويرتبط ذلك أساسا بالترقية والتحفيزات التي تأتي كنتيجة حتمية لعملية تقييم الأداء التي يخضع لها العامل، ووفقا لما صرحت به "أمانة الأمين العام" "أن عملية تقييم الأداء تتم كل سنة من خلال بطاقة تنقيط ،حسب الملحق رقم (03) و(04) و(05) ،يجمع فيها العامل كل النقاط التي جمعها تلك السنة وتوضع في ملفه إلى حين موعد الترقية" كما ذكرنا سابقاً، حيث من خلالها يعرف العامل جوانب القصور في أدائه ليحاول السنة الموالية تحسينها وهذا يتماشى مع كل العمال لأن وجود تقييم عادل وسليم يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين، ويعزز دافعيتهم للعمل واندماجهم فيه وهذا ناتج عن معرفتهم بالإجراءات المتبعة في المؤسسة مما يؤدي لإستقرارهم.

في حين أن المبحوثين الذين أقروا بعدم إرتياحهم أثناء تقييم أدائهم، وهذا ما يمكن أن نفسره لعدم إهمال العامل للتعرف على القوانين التي تسيّر مساره وتركيز إهتمامه في الحصول على الأجر، مما يؤدي إلى جهله في كيفية تسيير عملية تقييم الأداء أو على أي أساس يقيم، بينما عبر بعض العاملين عن إهتمامه بالإطلاع على هذه الإجراءات .

بما أن هناك عوامل أخرى تتحكم في طريقة تقييم الأداء، والتي هي أسس غير موضوعية بأن يقوم بطلب شروحات في حالة إحساسه بعدم الإرتياح أو هناك خلل في عملية تقييمه التي يعتقد أنها تطبق بطريقة غير عادلة، وهذا ما يشعره بالظلم ويؤثر على روحه المعنوية ،حيث أعتبر أن هذا ما يجعله يحصر تركيزه في الحصول على الأجر والسعي للمحافظة على منصبه، وهناك من ربط عدم وضوح الإجراءات نظرا لتقصير الإدارة وعدم الإهتمام بتعريف العاملين كيف تمت عملية التقييم.

الجدول رقم(36) يوضح خضوع جميع العاملين لنفس القوانين والإجراءات عند بذلهم جهد إضافي

النسبة	التكرار	البدائل
65.8%	125	نعم
34.2%	65	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول فإن أغلب المبحوثين من أقرروا بأنهم يخضعون لنفس قوانين وإجراءات العمل وذلك بنسبة 65.8 % وهذا ما يدفعهم إلى تأدية العمل المكلف به ويفضل تأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمي ، وهذا خاص بفئة أعوان التنفيذ بحكم وجود بعض الوقت الإضافي لديهم خاصة في الفترة المسائية ،وكما أنه في حين بذل مجهود إضافي لا يتلقى مقابل ذلك تعويض مالي لقاء أدائه لعمل إضافي ،وهذا راجع إلى طبيعة المهام الإدارية المكثفة في غالب الأحيان ،وهنا يتضح أن أجر العامل يتحدد بناء على معطيات وقوانين وليس مجرد إعتبرات أخرى ،كما أكد "رئيس ملحق الإدارة الإقليمية" "على أن أجر العامل في البلدية يرتبط بتصنيفه المهني" .

وبناء على هذا يدرك العامل عدالة مخرجاته من عدمها (الأجر..)، وأن العمل الإضافي مبادرة منه ويتلقى تقدير وثناء لقاء مجهوداته ولا يحتسب له أثناء عملية تقييم أدائه إستعدادا للترقية إذا ما كانت هناك ، كما أن من المسؤولين من صرحوا بأن منصبهم يتطلب الوقوف على العمل ،وبذل أقصى جهد لتوفير إحتياجات المواطنين، وأن مهامهم في الإدارة من إشراف ورقابة وهي أمور تتطلب الدقة والوضوح خاصة وأنها مهام تتطلب التعقيد ،وأن هناك من يشغل منصب حساس كرئيس قسم فطبيعة المنصب هنا تتحكم في قيام العامل من وجود عمل إضافي من عدمه، حيث يرافق كل منصب مجموعة من المسؤوليات والأعباء الإضافية.

كما أن العامل في مكان عمله كثيرا ما يقوم بهذه الأعمال بإعتبار أنها جزء من مهامه أو لإستدراك التأخر الذي وقع فيه ،نتيجة لتكليفه بمهام أخرى خارج المؤسسة فلا بد من أداء مهامه المتراكمة خاصة وأن مجال عمل البلدية يجعلها محل رقابة إدارية وزيارات تفتيشية مستمرة من قبل الجهات الوصية، وفي هذا السياق صرح "رئيس ملحق الإدارة الإقليمية " "أنه يقوم بأعمال إضافية خارج أوقات دوامه، حيث يضطر في كثير من الأحيان للعمل أيام الجمعة والسبت حتى يتمكن من إنجاز كافة المهام التي عليه " .¹

إلا أن هناك من اعتبروا بأنهم لا يخضعون جميعا لنفس قوانين وإجراءات العمل وذلك بنسبة 34.2 %، أي أن البلدية تعمل على تقدير جهود عامليها ، وذلك من خلال منحهم بعض المكافآت لقاء ما قاموا به من عمل إضافي المقدم على درجة عالية من الكفاءة والإلتحاق والتميز والتفاني ،مع عدم تقصيرهم في أداء مهامهم في وقتها لأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فتعمل على كسب رضاهم .

الجدول رقم(37) يوضح عدالة أنظمة الأجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة لجعل العامل يواصل عمله

النسبة	التكرار	البدائل
73.7%	140	نعم
26.3%	50	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول الموضحة نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدر ب 73.7 %، أكدت عدالة توزيع الأجور والمكافآت كانت بشكل عادل وموضوعي ،ويمكننا إرجاع سبب تأكيد ذلك على أن العاملين سبق لهم وأن أستفادوا من هذه المكافآت أولا وأنه كان لهم نصيب منها ،أما من حيث الأجور فقد أجاب نسبة كبيرة منهم أن البلدية منصفة

¹ مقابلة مع رئيس ملحق الإدارة الإقليمية ، بمقر بلدية . كوينين . بتاريخ 2020/06/11 التوقيت 10:30.

في ذلك وفقا للسلم المهني المعمول به ، كما أن توزيع المكافآت كان لقاء أدائهم لمهامهم على درجة عالية من الإتقان والكفاءة وعدم التقصير في ذلك، فالعاملين يمتلكون فرص متساوية للحصول على المكافآت ،وذلك بالإعتماد على جهودهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

فالمكافآت تعد دافع لإبداع العامل في عمله وبالتالي ضمان إندماج العامل ضمن وظيفته وتحقيق التوازن والتكيف داخل بيئة المؤسسة والتأقلم مع كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة ، كما لديها تأثير مباشر على أدائها أو نشاطها فإذا ما تحكمت فيهم المؤسسة إنعكس على البيئة الخارجية والتي لها تأثير على قدرتها في وضع القوانين والقرارات وفي تحقيق أهدافها، من خلال تلبية مطالب وإحتياجات عمالها أولا والذي بدوره يؤثر في إندماجهم مع المواطنين، فبذلك تسعى بشكل دائم لتحقيق التميز .

وتعد المكافآت من الأساليب الإدارية التسييرية الجيدة ، التي إعتمدتها المؤسسة كآلية لتنمية أداء مواردها البشرية ورفع مستوى خدماتهم للمواطنين وزيادة إندماجهم و دافعيتهم نحو العمل إنطلاقا من إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا ما أكده غالبية العاملين في المؤسسة من خلال إستفادتهم من الأجر والمكافآت ،وفي هذا السياق أكد "كاتب الأمين العام" "أن عملية توزيع المكافآت تتم بطريقة عادلة ويتم منحها بناء على مردودية العامل وأدائه بالإستناد على نتائج تقييمه" ¹.

كما أن العامل يتلقى مكافأة معنوية لقاء أدائه لعمل إضافي ،كون أن المسؤولين يعملون على تقدير الجهود ومكافأتهم بشكل عادل والعمل على كسب رضاهم وذلك من خلال منحهم تحفيزات وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا ينعكس على مستوى الرضا لديهم،"ويستخدم مفهوم العدالة هنا ليشير إلى مستوى الأجر الذي يتناسب مع متطلبات أداء الوظيفة ، غير أنه في كل الأحوال تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف الأجر إلى أدنى حد ممكن ،ومن هذا يتضح أن مفهوم العدالة له شقين أساسيين هما: **الشق الأول** الذي يعكس رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة. أما **الشق الثاني** يعكس رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الأجر إلى حد أقصى ممكن بما لا يؤثر على جودة الخدمات

¹ مقابلة مع كاتب الأمين العام ، بلدية . كوينين . بتاريخ 2020/06/14 التوقيت 8:00.

"¹ بالتالي فإن تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات يتطلب إستراتيجية عادلة وموضوعية .

كما نفسر إرتفاع نسبة العاملين الذين أقروا بوجود عدالة في توزيع الأجر، نظرا لإطلاعهم على سلم الأجر في البلدية وأن العامل على علم تام بكيفية سير توزيعها خاصة بين من هم من نفس الفئة المهنية، وأن تحديد سلم الأجر يتم في ضوء مجموعة من القوانين والتشريعات التي حددها "قانون العمل" والذي يتم بموجبها تحديد حقوق العامل بناء على طبيعة عمله، ومستحقاته المادية (الأجر، الحوافز، المكافآت) وكل ما يتعلق بمهامه من حيث ساعات العمل ، وحصوله على العطل ..، مع مراعاة عامل آخر أثناء تحديد مستوى الأجر وهو المستوى المعيشي والظروف الإقتصادية التي تعرفها الدولة، وهذا ما يساهم في رضا العامل ويؤدي به إلى المواظبة والالتزام في العمل، والإرتباط أكثر بالمؤسسة.

بينما نبرر عدم إستفادة البعض من المكافآت الذين تقدر نسبتهم بـ 26.3 %، نظرا لحدثة توظيف العاملين وهو ما ينعكس على الروح المعنوية لهم، ويؤدي إلى ظهور بعض الحساسيات والنزاعات بين العاملين في البلدية، كما أن هناك نوع من المكافآت ترتبط بمدة أقدمية العامل في العمل، وهناك من المبحوثين من اعتبروا توزيع المكافآت غير عادل ويمكن إرجاعه إلى تهاون بعضهم في أداء مهامه، بالإضافة لعدم إعتمادهم أساليب حديثة ومتجددة في عملهم، وهو ما ينعكس على إلتزامهم الوظيفي بشكل سلبي ويدفعهم لتغيير المؤسسة بمجرد توفر فرصة لهم.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، www.kotobarabia.com، القاهرة ، 2003 ، ص 395.

الجدول رقم (38) يوضح شعور العاملين بتكافؤ الفرص عند الحصول على حوافز

النسبة	التكرار	البدائل
56.3%	107	نعم
43.7%	83	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه نجد أن أغلب نسبة من المبحوثين أقروا بوجود تكافؤ فرص بين العاملين من حيث توزيع الحوافز وكانت نسبتهم تقدر ب 56.3 %، في حين الذين رأوا عكس ذلك كانوا بنسبة متقاربة تقدر ب 43.7 %.

وهنا راجع للدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة في بناء ووضع نظام تحفيزي لموظفيها ودفعهم لتقديم خدمات أفضل ، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع العاملين ومحاولة إيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد ، وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة (البلدية) ، وإعتمادها في توزيعها للحوافز على سلم الأجور ما إذا كانت متعلقة بالجانب المادي ، أما فيما يتعلق بالحوافز المعنوية فهي تقدم لهم شهادات التقدير وتحتفل بهم..

كما أنها تعتمد على طريقة الحوافز الجماعية وذلك من خلال ما قدمته المجموعة من جهود ومدى تعاون أفرادها فيما بينهم ، كما أنها لا تعطي نصيب موحد لكل فرد في المجموعة ، وإنما وفقا لكل ما يقدمه كل فرد ضمن مجموعة وهذا بهدف التشجيع في سبيل إنجاح العمل ، كما يعد التكوين والتدريب من الحوافز المعنوية التي تدفع بالعامل للإجتهد وتقديم الأفضل في عمله إضافة إلى الظروف الفيزيائية الملائمة لشعور العامل بالأمن والإستقرار ..

في حين هناك من المبحوثين من اعتبر أنهم لا يشعرون بتكافؤ الفرص وكما ربطته إحدى الوظائف بتأخير الترقية والحرمان من المكافآت وذلك لأسباب غير منطقية ، فيعد

هذا من بين الأمور السلبية التي تثبط العامل نحو تقديم الأفضل ،وما يحدثه من إنعكاسات في بعض الأحيان ككثرة حوادث العمل والتغيب والعطل المرضية..، فالعامل يشعر بوجود نوع من اللامبالاة من الإدارة في ما يخص مستقبله المهني وما يجعله يفكر في أهدافه الخاصة فقط ، وعدم التفكير في تحسين مستوى العمل نوعا ،وانعدام الرغبة لديهم في بذل جهد أثناء العمل.

الجدول رقم(39) يوضح الإستفادة من الخدمات الإجتماعية التي تزيد من الدافعية

للعمل

النسبة	التكرار	البدائل
76.8%	146	نعم
23.2%	44	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول الكمية التي تتعلق إستفادة العاملين من الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف البلدية والتي تزيد من مستوى دافعتهم حيث أقر أغلب المبحوثين الذين تبلغ نسبتهم 76.8 % ، بأن الخدمات الإجتماعية التي تقدمها البلدية أحد الدوافع الإيجابية لإستمرارنا للعمل فيها فهي تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات، بحيث توفر قدر مناسب من الإستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به وعندما يتوفر هذا الإستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء للمنظمة ويجعله يبذل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه.

فالخدمات الإجتماعية لها أهمية على الصعيد الإجتماعي والإقتصادي (كالزواج ومتطلبات ما بعد الزواج) ،التأمينات الإجتماعية كتقديم العلاج والرعاية الطبية للعامل أثناء فترة مرضه أو إصابته، توفير الأجهزة التعويضية للعامل المصاب إذا تطلبت حالته ذلك وهذا ما لمسناه ميدانيا من خلال وجود حالتين من ذوي الإحتياجات الخاصة حيث نجد

مكان عملهم يتكيف مع حالتهم الفسيولوجية ،كذلك تعويض العامل أو أسرته عن إصابته أو عجز أو حدوث وفاة في صورة معاش أو تعويض دفعة واحدة أو بحسب الأحوال إضافة للرحلات السياحية والترفيهية، فعادلة التوزيع لا تقتصر على حصول العاملين على أجور عادلة فقط وإنما يتطلب أيضا حصولهم على خدمات إجتماعية وتأمينات صحية وخدمات ترفيهية تساهم في إشباع إحتياجاته ،كما تلبي متطلباتهم وتساهم في تحسين مستوى معيشتهم، وهذا ما يساهم في إستمرارية العاملين وولائهم للبلدية، وتركز عملية توزيع الموارد المالية بين العاملين في المنظمة على القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة، حيث ترتبط عدالة التوزيع بعدالة وموضوعية تلك الإجراءات (حتى المواطنين لديهم برنامج إجتماعي خاص فيهم فما بالك بالعمال فيها).

في حين هناك نسبة 23.2 % من أعتبروا أن الإستفادة من الخدمات الإجتماعية ينحاز إلى المصلحة الشخصية في حين أن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية ودقيقة وعادلة ، ويرون أن ما يحدث في البلدية العكس ، فالبعض لم يستفيدوا من برنامج الخدمات الإجتماعية الذي يشملهم وكذلك وبما أن العوامل المادية إحدى مسببات إنظام العامل للمؤسسة وإستقرارهم فيها،وهي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين أدائهم.

الجدول رقم (40) يوضح مناخ العمل السائد في المنظمة

النسبة	التكرار	البدائل
38.9%	74	مناخ تفاعل وثقة بين العمال
32.6%	62	تعاون وإنسجام
15.8%	30	صراع وتوتر
12.6%	24	مناخ تلاحم وإندماج
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول الموضحة والذي يعبر عن المناخ السائد داخل بيئة العمل حيث أن أغلب نسبة من المبحوثين أقروا بوجود مناخ تفاعل وثقة بين العمال وذلك بنسبة 38.9 %، وتليها الفئة التي ترى بان المناخ السائد هو مناخ تعاون وإنسجام وكانت نسبتهم 32.6 %، في حين الذين يرون بمناخ يسوده التلاحم والإندماج نسبتهم 12.6 % وهناك من المبحوثين من يعتبر المناخ السائد قائم على الصراع والتوتر بين العاملين وذلك بنسبة 15.8 %، فالأغلبية من المبحوثين هنا متأقلمين مع بيئة عملهم القائم على العلاقات المتفاعلة بين الأفراد ويعتمد نجاح المنظمة على جو العمل السائد .

فالمناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد في إتخاذ القرار ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، وهذا راجع إلى الثقافة التنظيمية التي تحملها البلدية المتمثلة في القيم والمعتقدات التنظيمية والتي تسعى إلى تنميتها في سلوك عاملها ، مثل قيم الإحترام والتقدير ..، وإعتمادها على نظام جيد للاتصالات يساهم في تنظيم العمل وتحسين العلاقة بين العمال والمشرفين.

في حين أن ظهور الصراع والتوتر مؤشر لعدم إستقرار العاملين ومن العوامل المؤدية لوجود رضا وظيفي منخفض و بروز مشكلات مع الرئيس ، كما يمكن أن تؤثر الظروف

الخارجية والإلتزامات الأخرى على نفسية العامل ، وتتعكس على أدائه وإندماجه كالأسرة والمجتمع.

الجدول رقم(41) يوضح التواصل مع الرئيس أثناء العمل يزيد من الإخلاص

النسبة	التكرار	البدائل
89.5%	170	نعم
10.5%	20	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لتواصل الرئيس أثناء تأدية والذي يزيد من إخلاص العامل ، حيث أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة 89.5 % بأن تواصل الرئيس معهم يزيد من أخلصهم ، في المقابل نجد نسبة 10.5 % من المبحوثين يقرون بعدم تواصل الرئيس معهم.

ويمكن تفسير هذا أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها وتمكين العاملين لديها من القيام بأعمالهم على أكمل وجه، ويكون هذا بتركيزها على نوعين من الإتصالات ، الإتصال الرسمي " يتم على أساسه نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة " والذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية وتكون محددة وفقا للهيكال التنظيمي للمؤسسة.

بينما نجد الإتصال غير الرسمي " عملية نقل الإتجاهات والأفكار والمشاعر بين أعضاء التنظيم وعن طريقه تظهر الجماعات والتنظيمات غير الرسمية " ¹ والذي يركز على العلاقات الإنسانية ، "ويتطلب تحقيق العدالة إقامة نظام للإتصالات في إتجاهين، وسواء كنت مستهلك غاضب، أو طالب أو موظف ، فلا بد أن يكون هناك شخص آخر يسمع ما

¹ حسان الجبلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 79.

تقوله، وطالما أتاحت لك فرصة شرح الموقف بشكل كامل فإن هذا دليل على أنه سوف يعاملك بعدالة".¹

حيث أكد أغلب المبحوثين أن بلدية . كوينين . تعتمد على الجانبين الرسمي وغير الرسمي وهو ما لمسناه ميدانيا من خلال طريقة إستقبال المرؤوسين للرؤساء وتزويدهم بالمعلومات ومناقشتهم في مجموعة من القرارات ، وهو ما يشعر العامل بأهميته وينعكس عليه بشكل إيجابي، ولا يكتفي الرئيس بهذا الجانب بل يعمل على توطيد علاقته بالعاملين من خلال بناء علاقات طيبة قائمة على الإحترام والمحبة خارج الإطار الرسمي وزيادة التعاون بينهما.

وهذا ما يساعد الرئيس على فهم المشاكل التي قد تقع معهم مما يزيد من إندماجهم في العمل، حيث أن أغلب العاملين أعتبروا أن التواصل مع الرؤساء يزيد من تفانيهم وإخلاصهم في العمل، وأن ذلك يؤدي إلى زيادة المسؤولية تجاه عملهم من خلال ثقة الرئيس بهم وتجنب الاخطاء كي لا يؤثر هذا على العلاقة بينهم ويبقى التواصل لكي يستفيد من كفاءة وخبرة الرئيس ،ليساهم ذلك في إندماجه في العمل بسرعة.

في حين أن من المبحوثين من أجابوا بعدم وجود تواصل بين الرؤساء والعمال من الجانب الغير رسمي ،أي أن الرئيس يكتفي فقط بالجوانب الرسمية اثناء العمل ،ضف إلى ذلك طبيعة المنصب الذي يشغله تجعله يعامل مرؤوسيه بجدية، وفقا للجوانب القانونية كي لا تدخل مصالح أخرى غير قانونية كالتغاضي عن الغيابات والأخطاء..

كذلك يمكن إرجاعه للمستوى الثقافي والتعليمي الذي يحدث الفرق والإختلاف في المستويات ، وكل هذا يجعل العامل يشعر بالإهمال والتهميش مما ينعكس على مستوى أدائه.

¹ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2007، ص362.

الجدول رقم (42) يوضح تقدير الرئيس لظروف العمال داخل وخارج المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
84.2%	160	نعم
15.8%	30	لا
100%	190	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول التالي المعطيات الكمية لقيام الرئيس بتقدير ظروف العامل داخل وخارج المنظمة ،حيث نجد نسبة 84.2% من المبحوثين أقروا بان الرئيس يعمل على الإهتمام بظروفهم، وفي المقابل نجد نسبة 15.8 % من المبحوثين من أجابوا بعدم تقدير وإهتمام الرئيس بظروفهم وإنشغالاتهم.

ويمكننا القول هنا أن المؤسسة تعمل على خلق مناخ ملائم للعمل ويكون قائم على الإحترام والثقة والمصارحة، خاصة إذا تعلق الأمر بالإجراءات والقرارات المتخذة من قبل الرؤساء والذي يرتبط بعمل كل فرد، حيث يدرك العاملون إهتمام الرؤساء بهم وبمصالحهم إضافة إلى مناقشتهم في كل قرار يتعلق بمهامهم ومستقبلهم الوظيفي ،والعمل على تقديم مبررات منطقية لهم، وهذا ما يشجعهم على الإبداع والإبتكار في مجال عملهم ويخلق لديهم الرغبة للإستمرار في عملهم .

فمن خلال إظهار روح الصداقة من الرئيس للموظفين ومحاولة تفهم مشاكلهم في العمل وخارجه لوضع الحلول المناسبة لها.

حيث أن الرئيس يلعب دورا كبيرا في تحقيق عدالة التعاملات وذلك من خلال توفيره لمناخ تنظيمي قائم على التعاون والإحترام وبناء علاقات جيدة ،وذلك بتقدير جهودهم وهذا ما يرفع من روحهم المعنوية "ويشعر بالراحة والإطمئنان والتفاؤل ، وإما العكس أي تجعله غير راضٍ عن نفسه أو عمله ويشعر بالقلق والضجر والإحباط والتشاؤم .وتتأثر الروح المعنوية للفرد بحاجاته ونمط شخصيته ، وميوله وقيمه وقدراته ، كما تتأثر بطبيعة الوسط

الإجتماعي" ¹ فإذا كانت عوامل إيجابية تدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ،على إعتبار أن مؤسستهم توليهم أهمية كبيرة وتشعرهم بمسؤوليتهم تجاه العمل هذا ما يؤدي إلى إندماجهم فيه.

في حين أن المبحوثين الذين أجابوا بعدم تقدير الرئيس لظروفهم داخل وخارج المنظمة ، ويمكن تفسير ذلك نظرا لإنشغال رؤسائهم بأعمال ومهام أخرى ، والتي تعتبر أكثر أهمية لهم من مشاكل العاملين. وكذلك يمكن إرجاعها إلى رغبتهم في عدم التدخل في مشاكلهم سواء التي داخل المنظمة ، وذلك خشية إعتبار بعض العاملين أنه غير موضوعي أو لإتهامه بالتحيز، أما مشاكله خارج المنظمة فهو يعتبرها من مسؤوليات العامل وعليه العمل على حلها بمفرده .

¹ عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الإجتماع ومفاهيم في السياسة والإقتصاد والثقافة العامة ، دار الهدى ، الجزائر ، ص 235.

سادساً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة

1 . مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والإحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ، والتي تهدف إلى إثبات أن للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية والتعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية . كوينين . .

حيث توصلنا من خلال نتائج الجدول المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى وحسب آراء الباحثين ، فإن ما مثلته الجداول (07،08،09،10،11،12،13،14،15) أن الفرضية تحققت ، لأن العدالة التنظيمية تهتم بثلاث قضايا أساسية ، والتي على أساسها يبني الأفراد إدراكاتهم أو شعورهم بالتطبيق العادل للإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات ، فمن خلال ما سبق يتضح أن . بلدية كوينين . تعتمد على إجراءات موضوعية وعادلة والتي كان لها دور في تحقيق أهداف المنظمة وإستمرارية العاملين فيها . وتحقق هذا من خلال السماح لهم بمناقشة كافة الإجراءات مع تقديم شروحات وافية لهم ، كما تتعلق هذه الإجراءات بتحديد المسار المهني لكل عامل فمن خلالها يستطيع العامل أن يعرف النظام الذي يقيم على أساسه .

ومن هنا يمكن إرجاع كل المسؤولية للرئيس من خلال الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات برغم من كونه غير مسؤول عن صياغتها إلا أنه يبقى المسؤول عن وضعها، لأن حرصه على تطبيق هذه الإجراءات بنزاهة وشفافية ، له دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين، "الذي يترجم مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل، والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه"¹، الذي ينعكس على مستوى آداهم وشعورهم بأن هناك عدل وإنصاف من قبل المسؤول ، الذي يعتبر نسق مهم في تسيير بقية الأنساق الأخرى فمن خلال إتقانهم يشكلون البناء الكلي .

¹ عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، دار نيولينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، 2015، ص 09.

حيث ترتبط الإجراءات بعملية التوزيع في المنظمة ، من خلال تحديد مهام كل العاملين بموضوعية والذي يؤدي إلى حصولهم على مخرجات عادلة سواء كانت أجور أو مكافآت أو ترقية ، إضافة الى توزيع الوسائل المساعدة في العمل بطريقة متساوية مع الجهد الذي يبذلونه أي توزيع المخرجات وفق للمهام والوظائف الموزعة عليهم . وتقوم العملية التوزيعية على مجموعة من القواعد المحددة التي تلزم تساوي الأفراد في الأجور والمهام مع حصولهم أيضا على نفس الخدمات الإجتماعية التي تتعلق بالجوانب الإجتماعية للعاملين .

كما تتطلب عدالة التوزيع مناقشة كافة القرارات التي تتعلق بتوزيع الترقية ... وعلى الرؤساء إحترام ذلك ، ويدرك الأفراد عدالة التوزيع من خلال المقارنات التي يعقدها مع أفراد آخرين ففي حال التساوي يشعر بوجود عدالة توزيعية ، مما يساهم في تعزيز الرضا الإدراكي وجعل العاملين يحسون أن المنظمة توليهم إهتمام ، وهذا ما يشجعهم على الإبداع والإبتكار في مجال عملهم ويخلق لديهم الرغبة للإستمرار .

وما يعكس لنا الجانب الإجتماعي لكل من عدالة التوزيع والإجراءات تتجسد في عدالة التعاملات من خلال خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ الإحترام ، وإشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه العمل وتجاه أنفسهم ، وذلك من خلال متابعة وتقييم أعمالهم الذي تترتب عنه قرارات هامة تؤثر على مستقبله ، مما يجعله يضاعف جهوده لكسب رضا رؤسائه ، أي بعد سعي المؤسسة إلى إرضاء العامل وعندما يتحقق هذا الشعور ، فهو ينعكس على أدائه لعمله بكل إخلاص وتفاني ، وبالتالي جو يسوده روح التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يساهم في بناء علاقات طيبة ووطيدة بين الرؤساء والمرؤوسين .

و حسب دراسة " بندر أبو تايه " هي تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعا من الإتصالات بينهم ،ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة . وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذ القرار وهي الثقة والإحترام والملائمة والتبرير .¹ مما يشعر العاملين بأنهم ليسوا مجرد أداة

¹ بندر أبو تايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، جامعة البلقان التطبيقية ، يونيو 2012 ، ص 152 .

للإنتاج ، كما أنهم لا يكتفون بكونهم منفذين للقرارات الإدارية ، وإنما أيضا مشاركين في صياغتها ، وهذا ما يعزز ثقتهم في عدالة الإجراءات مما يساهم في رفع روعهم المعنوية ويحقق لديهم الرضا عن العمل .

وتتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى إفتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط ، و إنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة ، وراء هذا الإفتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو إعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد .¹ أي أن العامل لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل أنه أيضا يقيم أداء الآخرين مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد ، إذا كانت تتناسب مع جهودهم المبذولة مثل توزيع الترقية والمكافآت ، كما أشار إلى هذا أيضا " ديفيز " (1974) إلى أن الإنصاف قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر وأن تكون لهم حقوق وإمتيازات وعليهم واجبات متساوية مع أقرانهم ، ويرتبط بفكرة الإنصاف فكرة المساواة والعدالة ، ومن أجل تأكيد الثقة بالمساواة فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة والإمتيازات الشخصية ، كما يميلون إلى تحديد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز .

حيث أن نتائج البحث إتفقت مع نتائج الفرضية بوجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي . و بالتالي فإن المستويات العالية من الرضا يخفف من نسبة الغياب وتأخير الأعمال والشكاوي لأنها من الوسائل التي يعتمد عليها العامل ليعبر عن عدم رضاه وعدم إرتياحه ، وذلك لعدم توفير المنظمة و المسؤولين للظروف الملائمة للعمل ، وتعد كمحاولة منه لحل مشاكله إلا أن عدم إستجابة المؤسسة لمطالبه وتفاقم الوضع يدفعه في كثير من الأحيان لترك العمل ومغادرة المنظمة في حال توفرت له البدائل أو فرص أحسن للعمل في منظمة أخرى توفر له كل الظروف الفيزيائية والمادية والإجتماعية (بيئة عمل مشجعة ، التعاون المتبادل ، الأمان الوظيفي ...).

¹ منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2015، ص

ومن خلال ما سبق تبين أن أغلب العاملين في "بلدية كوينين" أقرروا بأن المؤسسة تعمل على الإستماع إلى كافة الشكاوي التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل خاصة رئيسهم في العمل ، وهذا كله لكسب رضاهم ومنع حدوث أي توترات أو صراعات وهذا يكون نتيجة لإختلافاتهم وينعكس على إحساسهم بالعدالة وذلك لغياب الثقة وروح الجماعة ويؤدي إلى شعورهم بالإهزام وعدم الرضا .

"والصراع يؤثر على الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم ، وذلك أن الفرد لا يمكن أن يتجاهل حاجاته ومن هذه الحاجات الترقية ، والتكامل والنجاح والشعور بالأهمية ، الإنتماء للجماعة ، ولتحقيقها يسلك الفرد سلوكات تؤدي إلى إحداث مشكلات تنظيمية كدوران العمل ، مما يخلق صراعات بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ، لأن التنظيم الرسمي لا يهتم بحاجات الأفراد الإجتماعية والنفسية ويجعلهم تحت تحكم الإجراءات والقواعد التنظيمية، مما يجعلهم خاضعين ومطبقين لها ، وبالتالي تؤثر على رضاهم وشعورهم بالإستياء وعدم الإنتماء وعدم الإستقرار داخل التنظيم" .¹ فلتقليل من هذه المشاكل على الرؤساء التفاعل مع المشكلات اليومية واحتكاكهم المباشر بالعمل ، ومناقشة القرارات مع العاملين كله ينعكس إيجابيا على الموظف والمنظمة . لأن تحقيق التماسك و الإرتباط بين جماعات العمل ، قائم على التفاعل والتنسيق والتكامل وتقليل الصراع من خلال توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية ، وفتح قنوات الإتصال بين أعضاء الجماعة . وهذا ما يسهم في زيادة الثقة بينهم ويدفعهم لبذل جهد للبقاء في المؤسسة .

2 . مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والإحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي تهدف إلى إثبات أن العدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية . كوينين . .

حيث توصلنا من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية وحسب آراء الباحثين، فإن ما مثلته الجداول(16،17،18،19،20،21،22،23،24) أن الفرضية تحققت، أن أي منظمة أو مؤسسة في بناء خطتها ووضع أهدافها والعمل على تنفيذها

¹ محمد الفاتح محمود بشير ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص 315 .

ترتكز على المورد البشري رغم أهميته إلا أن المنظمات في كثير من الأحيان تعجز في المحافظة عليه خاصة المؤهلة منها ، والعمل على إبقائها في المنظمة .

وبناء على الدراسات فإن إستقرار العاملين يتوقف على مدى قدرة المنظمة و المسؤولين على زيادة مستوى الرضا لديهم ، وهذا يتحقق من خلال القواعد والإجراءات المتبعة و إدراك العاملين نزاهة في عملية إتخاذ القرار " فهي في الأساس شفافية العملية المرتبطة بإتخاذ القرارات " ¹. المتعلقة بالرواتب والمكافآت وتوزيع عبء العمل وتقييم الأداء بكل شفافية وموضوعية ، مما يؤدي إلى شعور الموظف بوجود عدالة .

كما تسمح له الإدارة بمناقشة أي قرار خاصة المتعلق بأدائه أو مشاركته إتخاذ القرار، هذا ينعكس على الرضا العاطفي للفرد الذي " يشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، وهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجته ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية " ². من خلال إحساسه بالأمان النفسي من خلال إدراكه أي توزيع الأجر والترقية والمهام ، سواء كانت الموكلة له أو الإضافية وفق للإجراءات والقوانين المعتمدة من طرف المؤسسة حيث يكون موزع بطريقة عادلة بين العاملين .

وهذا ما يعزز شعور الإنتماء للمنظمة من خلال شعور الفرد أنه جزء منها ، وعليه أن يساهم في تماسكها وبقائها وهذا كله راجع إلى رضاه التام عن العمل وتوفير المؤسسة الدعم الكامل له ، من خلال توزيع حوافز متساوية كخدمات إجتماعية المتمثلة في التأمينات والضمان الإجتماعي ... ، وفق معايير قانونية محددة ، تتناسب مع المخرجات التي تتمثل في الاجر .

حيث أن هذه الخدمات تؤدي على شعور العاملين بالإرتياح والولاء للمؤسسة بما أنها توليهم إهتمام كبير خاصة بتوفير كافة إحتياجاتهم خارج المؤسسة . حيث أن . بلدية كوينين .

¹Kamran nawaz , Udassar usman , Muhammad nadeem , Fatima nisar , impact of organizational justice engineering workers job satisfaction , American journal of industrial and Business Management , Vol .08. no 11(2018) ,article Id 88664 , 22 Pages.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016، ص 277 .

توفر لهم خدمات إجتماعية مميزة والتي أدت إلى جذب العاملين و إستقرارهم فيها التي تم ذكرها سابقا ، مما جعل العاملين فيها يشعرون بوجود عدالة في المعاملة التي يحصلون عليها من خلال تطبيق عليهم الإجراءات الرسمية بشفافية ونزاهة ومساواة .

كما أن نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها لها دور في تعزيز الرضا العاطفي لأن الاسلوب الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم لأنه في الوقت الراهن اصبحت إستمرارية المنظمات تتأثر بالروح المعنوية بدرجة أكبر من الجوانب المادية حيث أن توفيرها للراحة والأمان النفسي والإهتمام بمشاعر الافراد وتحقيق رضاهم وإخلاصهم للمنظمة التي يعملون فيها وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد ،لأن الروح المعنوية للعمال مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها القيادة الديموقراطية من خلال تشجيع و إشراك العامل في وضع خطة العمل ، وإتاحة فرصة لترقيته وتقديمه من العوامل المساهمة في إستمراره في العمل ، حيث أنه كلما كانت حاجات الفرد مشبعة كلما كانت مشاعر الرضا لديه ، ويتوقف ذلك على مستوى العوائد والمكافآت والحوافز التي تشبع هذه الحاجات .

لأن إهتمام المؤسسة بالخصائص الشخصية للعامل وظروفه تعله لا يفكر في تركها والتي تتمثل في درجة التفاؤل والمرونة والقدرة على التوافق والتوازن النفسي والعاطفي وهذا يتحقق بمدى إستقراره العائلي وظروف معيشته الطيبة ، ويحدث من خلال تفاعل الرئيس مع مرؤوسيه وإتصاله المباشر بهم من خلال فتح المجال للإستماع إلى مشاكلهم والعمل على إيجاد حل لها ، أو تقدير ظروفه و إعطائه فترة راحة ، مما يساهم في إنسجامهم وإرتباطهم وتكاملهم وهذا ما جاءت به النظرية " البنائية الوظيفية " التي نادى بها " بارسونز " لأن كل عامل له دور في المؤسسة بالتالي تتكامل كل أدوار العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه ويشكلون بذلك بناء متماسك ومترابط مما يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة

حيث أن نتائج الفرضية إتفقت مع نتائج دراسة " ياسر عبد الوهاب " التي توصلت على وجود علاقة موجبة ودالة معنويا وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة ، أي تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي .

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع

لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها ، وبإختصار فإنه دلالة لسعادة الإنسان وإستقراره في عمله .¹

بالتالي فإن شعور العامل بالرضا العاطفي عن الوظيفة يؤدي إلى شعوره بالإنتماء والولاء داخل المؤسسة ، كذلك إتفقت نتائج الفرضية مع نتائج دراسة " أحمد رضا بلال وفروة مقدس وسميرة خالد " حيث توصلت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسة العمومية وبالتحديد . بلدية كوينين . تعمل على مساعدة العامل في أداء مهامه بطريقة عادلة بالإضافة إلى مختلف الموارد المالية (أجور ، مكافآت ، تحفيزات ...) حيث يتم منحها بالإعتماد على معايير وأسس موضوعية ، التي تتمثل في جهود العامل ومؤهلاته العلمية ومستوى إنجاز مهامه و إتقانه و إستنادا على عملية التقييم من خلال جملة القوانين والتشريعات ، كل ذلك يعزز من رضا العامل عن المنظمة ويزيد من تمسكه بها مع سعيه لتحقيق أهدافها .

3 . مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والإحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة ، والتي تهدف إلى إثبات أن للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية . كوينين . .

حيث توصلنا من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة وحسب آراء المبحوثين ، فإن ما تمثله الجداول (25،26،27،28،29،30،31،32،33) أن الفرضية تحققت ، ومن هنا يمكننا القول بأن جميع العاملين على إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح البلدية ، كذلك في سعي العمال لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا راجع لإدراكهم عدالة الإجراءات المنظمة التي تعمل البلدية على تطبيقها بشكل دقيق وموضوعي أي أن إخلاص العامل لوظيفته كان نتيجة لعدة إعتبارات وأسباب دفعتة للإستمرار في عمله وزيادة ولائه لمؤسسته .

¹ عصام عبد الطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة الضغوط ، دار نيولينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، 2015، ص 10.

كما لا يمكن إغفال الدور الهام الذي يقوم به المسؤولون في البلدية في فهم طبيعة السلوك الإنساني وتسليط الضوء عليه من خلال تحفيزهم والإهتمام بمشاغلهم بحيث يشعر العامل بأنه محل إهتمام الإدارة به وأنه جزء لا يتجزء من مؤسسته وهو خير دافع لبقاء العامل إضافة إلى النزاهة والحيادية في عملية التوزيع سواء ما تعلق الأمر بالأجر والمكافآت وغيرها والذي ينعكس إيجابا على روحه المعنوية والتزامه وانضباطه الوظيفي ويعزز من إستقراره في المؤسسة، إذا ما تم منحها بطريقة عادلة ، وبناء على معايير محددة مقابل أداء مهامهم والتزامهم بأدائها في وقتها المحدد على درجة عالية من الإلتقان .

ولا يقتصر الأمر على التحفيز المادي بل أيضا على التحفيز المعنوي والذي له تأثير كبير على العاملين من خلال وجود علاقة قوية بين بيئة العمل والرئيس والذي يعكس وجود عدالة للتعاملات من خلال نقاش العامل مع رئيسه في كل ما يتعلق بمساره الوظيفي بحيث يمنع ذلك وقوع العامل في التحيز والتفكير بشكل سلبي، كما أن العامل يتأثر بالقرارات التي تصدرها الإدارة فهي تنعكس على سلوكه ونشاطه.

كما أن الإلتزام في العمل لا يأتي دفعة واحدة وإنما على مراحل تدريجية وصولا إلى بناء ثقة بالتنظيم ،ومن خلال وضوح الأهداف والأدوار بحيث تجعل العامل أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها ، وهذا إذا ما أحس بوجود عدل وإنصاف في تطبيق الإجراءات والقرارات خاصة ما إذا شاركوا العمال في صنع القرار الذي يتعلق بمستقبلهم المهني وهذا ما يؤدي إلى إندماج الفرد العقلي والعاطفي في العمل ،ويشكل نوع من الإلتزام المعنوي ، ومع مرور الوقت يتبنى الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزء من قيمه وأهدافه .

وهذا ما أتفق مع دراسة "سمية جقيدل" في أن مستوى الشعور بالإلتزام التنظيمي كان مرتفع لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، في حين وجدت أن مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية متوسط أي أن العامل هنا يقوم بواجبه قبل النظر لحقوقه ، وقد يرجع أيضا لإنسجامة في بيئة العمل، وباعتبار أن الفرد كائن إجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطهم علاقات تشعره بالمسؤولية تجاههم على إعتباره عضو في جماعة معينة ومن هنا ندرك أن الإلتزام جزء من الإلتناء الإجتماعي.

كما أن العامل يدرك عدالة توزيع الأجور والحوافز المادية عندما يحصل عليها زملائه من هم من نفس المستوى المهني ومن خلال ذلك ينمي لديه الشعور بالثقة للمؤسسة التي يعمل فيها وبأنه واجب عليه الإلتزام بالقواعد والقوانين المعمول بها، وهذا ما أتفق مع دراسة " صبرين مراد نمر أبو جاسر " من خلال النتائج التي توصلت إليها بوجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة وبين إلتزامهم .

كذلك بالإعتماد على عملية تقييم الأداء بحيث تجعل العامل يحسن من أدائه ويرفع من كفاءته بهدف ترقيته لمنصب أعلى الذي يزيد من دافعيته في بذل أقصى جهد للحصول على نتائج مرضية وبالتالي إرتفاع مستوى الرضا عن قدراته أولاً ثم عن مؤسسته من خلال الدعم الذي يتلقاه من رئيسه والذي يؤثر إيجاباً على روحه المعنوية وبالتالي الإستمرار في العمل وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة.

فإن العديد من المؤسسات تركز على نظام التحفيز كآلية لتنمية أداء المورد البشري وزيادة دافعيتهم للعمل وتلبية إحتياجاتهم المادية والمعنوية ، ويتبين أن البلدية تعمل على توفير نظام تحفيزي جيد ساهم في سد إحتياجات العديد من العاملين من خلال نظام الخدمات الإجتماعية الذي وفر لهم العديد من الفرص للإستفادة من عدة مزايا وضعتها ضمن البرنامج كالإستفادة من العمرة ، الزواج الجماعي والتكفل بتوفير متطلبات الزواج من خلال تزويد المندمجين في برنامج الزواج بمبلغ مالي ، وهذا كان هذا البرنامج يخص حتى المواطنين في فترة ما ، وهذا ما أدى إلى بقاء وإستمرار هذا البرنامج للخدمات الإجتماعية نظراً لتكيفه مع البيئة الخارجية في ظل بعض الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية.

فالبلدية تؤدي دوراً هاماً في كونها تساهم في إستقرار العامل إقتصادياً و إجتماعياً فهي عبارة عن بناء إجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الوظيفية الفرعية التي تتمثل في الأعضاء الذين يؤدون دوراً جزئياً مكمل لباقي الأدوار الجزئية الأخرى بهدف الحفاظ على إستمرار وبقاء هذا البناء متماسكاً بمختلف القيم والمعايير التنظيمية التي تحكم سير هذه الأدوار وأن تكون في حالة تفاعل مستمر مع المحيط الخارجي.

4. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

من خلال نائج الجداول المتعلقة بالفرضية الجزئية الخاصة بالاندماج الوظيفي، وبناء على عرض وتحليل المعطيات الكمية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة والتي تهدف لإثبات وجود دور للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والاندماج الوظيفي ، وإنطلاقاً من المعطيات الميدانية التي تم التحصل عليها من خلال دراستنا على بلدية . كوينين . .

فإن للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) تعد مؤشر هام في تعزيز الاندماج الوظيفي، وهذا راجع إلى مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد المخرجات ، التي تعكس إدراك الفرد بوجود عدالة في إتخاذ القرارات والتي بدورها تؤثر على مركزه الوظيفي والاجتماعي ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للعامل فرصة لمناقشة طبيعة القرارات والقواعد التي تخص مساره المهني ، وأن تكون هذه الأسس خالية من الغموض والتحيز.. ويتفق ذلك مع القيم والمعايير الأخلاقية للرئيس التي تعد من المكونات الهامة التي تشكل مجموعة القواعد الإجرائية كالإعتماد على المعلومات الدقيقة في عملية سير هذه الإجراءات ، كما أنه يجب أن يكون هناك انسجام بين جميع الأفراد من حيث توزيع المكافآت والجزاء لتكون هذه الإجراءات موضوعية والتي تعتبر سبب في اندماج العامل ضمن الوظيفة التي يشغلها وإستمراره وهذا ما يشجعه على الإبداع والتميز في مجال عمله، كما أن دقة الإجراءات وتوزيع المهام وغيرها تجعل من العامل يطمئن على مستقبله الوظيفي في البلدية، هذا ما يوضح إرتباط كل من عدالة الإجراءات بالتوزيع وأن كل منهما يؤدي إلى التأثير على أداء العاملين وسلوكياتهم في المؤسسة.

ومنه يمكن القول بأن بلدية . كوينين . تعمل على إخضاع جميع العاملين لنفس القوانين وإجراءات العمل وهذا ما أكد عليه أغلب المبحوثين من خلال الجدول رقم (34،35،36،37،38،39،40،41،42) ،حيث أن المسيرين و المسؤولين في البلدية ليس من مهامهم وضع وصياغة هذه الإجراءات والقوانين وإنما هم محل تنفيذ وتكليف فقط ، وأن مهامهم هي تطبيق هذه الإجراءات على نحو سليم وبشكل حرفي وعدم التحيز والموضوعية على إعتبار أن ذلك يؤثر على مستقبل العامل الوظيفي كعند القيام بعملية تقييم الأداء ، قد يؤثر ذلك على العديد من القرارات كالترقية والتكوين ، وهي أنظمة تساهم في إستقرار العامل

وبقائه ، فإن العامل لديه مجموعة أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تطوير قدراته وتنمية مهاراته لتوليه مناصب إدارية أعلى وتحسين مكانته الإجتماعية .

ومن خلال حصوله على إمتيازات يدرك من خلالها العامل عدالة في التوزيع ، ونظرا لأهمية هذا الجانب بالنسبة للعامل (مادي) الذي يسعى دائما لمعرفة كل ما حصل عليه زملائه الذين ينتمون لنفس فئته المهنية وغيرها، ومقارنة ما حصل عليه وذلك بعد إطلاعهم على سلم الأجور الخاص بالمؤسسة مستند في ذلك إلى مستواه التعليمي ومن خلال إحتكاكه ببعض الإطارات ، حيث أن سلم الاجور وباقي الجوانب الأخرى المادية التي تخص العامل فهي بمثابة المرجع الذي يعتمده العامل في عملية المقارنة وهذا من خلال ما طرحه "سي تي آدمز" في نظريته .

كما أن الجانب الإجتماعي له دور كبير في إدراك العامل لعدالة التنظيم وذلك يتضح من خلال تلقيه المعاملة الجيدة في مؤسسته سواء من قبل رئيسه أو زملائه في العمل فإن محور التعامل يعكس أهمية الإجراءات الواجب إتباعها عند إتخاذ أي قرار خاص بتوزيع المخرجات وذلك إستنادا إلى كيفية وطريقة إعلام العاملين بذلك وتقديم الشروحات الوافية حول أي قرار يخص منصبهم، كما يرى "فيبر" بأن السلطة القانونية مرتبطة بالديموقراطية والتي نمت وتطورت في المجتمعات الحديثة حيث تختلف الخلفيات الإجتماعية للعاملين في التنظيمات ويكون الجميع تحت سيطرة القانون ، وهذا النوع من السلطة الذي يعتمد على شرعية عقلية لا تكون الطاعة قائمة على شخص أو تقاليد كالسلطة الروحية والتقليدية وإنما تستند على قواعد قانونية تنظم السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة كما هو الحال في التنظيمات الحديثة التي تنتظم فيها الحقوق والواجبات.

فالسلطة العقلية تستند إلى منهج علمي دقيق وإلى كفاءة الرجل المناسب القائمة على الخبرة العالية والرؤية والتصور الواضح التي تدفعه لرسم الخطط ووضع الأهداف ومن ثم تحفيز الأفراد نحو إجادة العمل وتحسينه .

كما أن القائد أو الرئيس الناجح هو الذي لديه قوة التأثير في الآخرين وتعديل سلوكياتهم وإتجاهاتهم حسب ما يقتضيه الحال وهذا راجع إلى شخصية القائد وميزاته القائمة على معايير مختلفة ويعد الجانب التعاملي من بين أهم الأساليب تأثيرا وكما يطلق عليها

أيضا بالقيادة التشاركية وأستخدمت لتحفيز العاملين وربهم بالأداء العالي حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وإنجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس، ويشارك العاملون بصور مختلفة منها: تحديد الأهداف وصناعة القرارات وحل المشكلات وتصميم وتنفيذ التغييرات التنظيمية¹ في العملية الإدارية والتي تنمي الثقة في قدرات الجماعة في تسيير المنظمة وزيادة شعورهم بالتلاحم والإنسجام فيما بينهم ، كما يدفعهم بالشعور بالمسؤولية ، فهذا النمط من القيادة يوطد العلاقة بين الرئيس والعاملين وبذلك يعمل على التحسين المستمر والإبتكار والبحث عن تحقيق الجودة والنوعية ونقل الموظفين من مرحلة إرضاءهم إلى مرحلة إسعادهم .

وهذا ما أكده "إلتون مايو" من خلال عدة تجارب قام بها على العمال والتي كانت تهدف إلى إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي في المؤسسة من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل ، بحيث توصل إلى أن كمية عمل العامل تتحدد تبعا للطاقة الإجتماعية لا للطاقة الفسيولوجية ، كما أكد على أهمية التنظيم الغير رسمي في خلق مناخ عمل إيجابي وفعال ، حيث تساهم في تحفيز العاملين إيجابا ويرفع روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر تمسكا بالمؤسسة ويحقق لهم الإشباع والإستقرار.

ويمكن القول أن العامل الإنساني هو الأساسي الجوهرى الذي تقوم عليه الإدارة السليمة ، فالعلاقات التي تكون داخل الإدارة هي دليل على إندماج الفرد في العمل ويكُون بذلك جملة من التفاعلات والقيم التي تميز العاملين في المؤسسة كقيمة العدل والتسامح والإحترام والإفتتاح، "على إعتبار أن الإنسان إجتماعي بطبعه ، ويكون العمل أكثر إرضاء له إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لصداقة وزمالة الآخرين"². وبذلك يعبر عن إتجاه إيجابي يحمله الأفراد تجاه وظائفهم ومؤسساتهم ، وهذا إنعكس عليهم إتضح من خلال كل ما قالوه عن مؤسساتهم (البلدية) الذي يعد مؤشر إيجابي على إندماج الفرد في عمله وولائه للمنظمة.

¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 509.

² بوخريسة بو بكر ، وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص 148 .

5. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة:

من خلال المعطيات الميدانية للدراسة ، يمكننا القول بأن العدالة التنظيمية تساهم في إستقرار العاملين في البلدية ، وأن إستقرار العامل يرتبط أساسا وبشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد العدالة بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) فمن خلال مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية فقد تبين بأن البلدية تولي إهتمام كبير بعاملها وأتضح هذا من خلال إطلاعهم على جملة القوانين الداخلية، والإجراءات الخاصة بالعمل ،كما أكد العاملين على وضوح هذه الإجراءات من خلال إطلاعهم على ملف خاص بالنظام الداخلي.

وهذا راجع لإعتماد البلدية على مجموعة وسائل لتعريف العاملين بهذه القوانين والإجراءات كالإعلانات والمنشورات الخاصة بالتدريب أو الترقية، وأن إطلاع العاملين على هذه الإجراءات يكون وفقا لفتته المهنية وطبيعة منصبه ، فإدراك العامل لعدالة الإجراءات يكون محصلة لمجموعة المعارف القبلية، والخبرات التي يكتسبها داخل المؤسسة أو خارجها وعلى أن البلدية تعمل بأسلوب واضح وصريح في تنفيذ هذه الإجراءات نظرا لإحساس العامل أو الموظف بموضوعيتها وبأن جميع زملائه خاضعين لنفس هذه القوانين والإجراءات المتبعة وبالتالي يساهم في إلتزامه بتطبيقها وإنضباطه أثناء أداء عمله.

ومن جانب آخر نجد تولي المسيرين بالبلدية مسؤولية تطبيق هذه الإجراءات بشفافية ونزاهة وهذا بناء على معايير دقيقة عند إتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العامل المهني بالإعتماد على نتائج تقييم الأداء والذي يعد كآلية تعتمد عليها المؤسسة لقياس درجة كفاءة وفعالية العامل في أداء عمله، وذلك بإلتزام المشرف على هذه العملية بمبدأ العدل والحيادية بعيدا عن أي تحيز ، وهذا ما ينعكس إيجابا على رضا العامل على مسؤوليه أولا ثم على الإجراءات المعمول بها.

وهذا ما أتفق مع دراسة "**Alin Gaverliuc – Zsolt E. Veress**" يرى أن النموذج المقترح لأبعاد العدالة يتم بواسطة الرضا الوظيفي ،وبالتالي يتيقن بأن مؤسسته همها الأول هو مصلحة العاملين ومن ثم مصلحتها،والذي ينعكس في زيادة كفاءة العامل وتحسين

أدائه وإتقانه لمهامه، وهو ما يجعله يهدف لتحقيق مصلحته ومصلحة البلدية في آن واحد وهو ما يعزز له فرص الحصول على ترقية في عمله.

بالإضافة لنظام التكوين والذي يعتبر من بين الأنظمة الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير وتحسين أداء عاملها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وهذا ما تعتمد عليه البلدية إضافة إلى إعتبار عامل أقدمية العامل في دخوله للدورات التكوينية وذلك بناء على إحتياجات المنظمة أو طلب شخصي من الموظف، فإن حصول العامل على تكوين إستعدادا لترقيته أو لدمجه في منصب عمله إستنادا لمدة التكوين كما ذكرنا سابقا.

فإن المؤسسة تتيح فرصة لجميع مواردها البشرية بمختلف المهام والأدوار الوظيفية التي يقومون بها لتلقيهم دورة تكوينية من خلال الإجراءات المتبعة في هذه العملية والتي وكما عبر عنها العاملين بمدى موضوعيتها وصدقها رغم إختلاف أساليب وأهداف التكوين بإختلاف المناصب التي يشغلها العمال وهذا ما يؤكد على وجود العدالة الموضوعية عند تحديد المرشحين لهذه العملية.

كما أكد المبحوثين على حصولهم على أجر يتناسب مع جهودهم المبذولة في عملهم وهذا بناء على جملة قوانين وتشريعات العمل ، وحصولهم على مختلف الحوافز والمكافآت التي وضعتها البلدية ضمن برنامج الخدمات الإجتماعية من خلال ما توفره لهم فرص الإستفادة من العمرة أو الزواج والختان .. ، وذلك بعد تقديم الملفات ودراستها.

ولا يقتصر الأمر على التحفيز المادي فقط وإنما أيضا معنويا من خلال عبارات الشكر والتقدير والثناء واللوحات الشرفية والتي يتم توزيعها على العاملين بناء على فترة عملهم والذي إعتبره العاملين على أنه نظام إيجابي يساهم في رفع الروح المعنوية ومن مستوى رضاهم ، ويساهم في إندماجهم في مهامهم وتمسكهم بمؤسستهم وإستقرارهم بها ، " حيث أن ضمان إستقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة وإطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء . أي أنه يركز جهده

وذهنه على العمل وكيف يتوفق فيه ما دامت الأمور الأخرى تمت تسويتها ، ضمان منصب العمل والراتب وغيرها " .¹

وهذا ما يعكس لنا إهتمام البلدية بتلبية جميع إحتياجاتهم ومتطلباتهم كتوزيع الأجهزة والوسائل الخاصة بالعمل بشكل عادل إستنادا لمبدأ الحاجة وإستعمالها في العمل لا بشكل شخصي وإعتبارها ملكية خاصة، فتوفر الظروف والوسائل الملائمة تساهم بشكل كبير في السير الحسن للعمل وسرعة إنجاز المهام بإتقان .

كما أشاد المبحوثين على أسلوب التعامل أثناء العمل من خلال إعتداد المسؤولين على مبدأ الحوار والمناقشة في أي قرار يخص العامل وذلك للمحافظة على التوازن داخل المؤسسة ومحاولة إحتواء العامل بكل الطرق سواء كان بتلبية إحتياجاته ومعرفة إتشغالاته وتقدير جهوده المبذولة وتشجيعه على الإستمرار والمتابعة وتقديم الأفضل دائما وذلك من خلال تعزيز عملية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتوطيد العلاقة فيما بينهم بالإعتداد على العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة وذلك خلال فترات الراحة أو خارج المؤسسة وهي ما تمكنه من معرفة مختلف إتشغالات العمال والعمل على توجيه العامل أثناء أدائه لمهامه بالإعتداد على أسلوب مرن وخاصة أمام زملائه حتى أثناء وقوع أي مشاكل في العمل فإنه يتجنب إستخدام عبارات غير لائقة كما أن الإنتقاد يكون بناء وغير سلبي لعدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء مرة أخرى وعلى حد تعبير المبحوثين فإن الرئيس لديه جانب إنساني وروح مرحة إيجابية في التعامل معهم، كما أنه يتيح فرصة للعاملين لتقديم الشكاوي التي تتعلق بوظيفتهم ويعمل على حلها سواء كان بشكل شخصي أو إذا تطلب الأمر نقلها للإدارة العليا وهذا ما يعكس عدالة تعامل الرئيس في هذا الجانب من حيث إعتداده على مبدأ الحيادية والنزاهة في معالجة المشكلات وإعتداده على لغة الحوار للوصول لحلول ترضي جميع الأطراف .

وهنا يمكن القول بأن نجاح المؤسسة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على التعامل مع المشاكل التنظيمية ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 152.

تطبيق الإجراءات وتوزيع مختلف الموارد ، وهذا ما دفع بالعامل الجزائري إلى مفاضلته للعمل في القطاع العام عن الخاص ، فهم يجدون أنه يوفر لهم الأمن والإستقرار الوظيفي ويكسر لهم حاجز الخوف لديهم من المسار الوظيفي المجهول ، فنجد أن هناك من العاملين من يؤكدون أنه لا يمكن أن تتوفر لديهم فرصة عمل في القطاع العام ويضيعونها .

فإن أبعاد العدالة الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) بمثابة أنساق فرعية تؤدي كل منها دوراً جزئياً مكملاً للأدوار الأخرى وكل منها تعمل بشكل وظيفي من أجل تحقيق الإستقرار والبقاء ، فالعدالة التنظيمية بمثابة البناء الكلي الذي يحتوي على هذه الأنساق، وأنه في حالة وجود خلل في إحدى هذه الأنساق فإنها تلقائياً تؤثر على باقي الأنساق الأخرى مما يؤدي إلى عدم إنسجام وتوازن البناء وبالتالي حدوث خلل وظيفي وهو مؤشر لعدم الإستقرار ولهذا فالعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ،ومفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة ،أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي"¹.

وهذا ما يشعر العامل بوجود عدالة والتي تساهم في خلق مناخ تنظيمي داعم للعلاقات الإنسانية وتجعله يشعر بالإنتماء وتحقيق مستوى من الرضا الإدراكي والعاطفي الذي يحفزهم على إستقرارهم وإرتباطهم وإنسجامهم الإيجابي بالعمل.

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ،محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،2015،مصر، ص11.

الإقتراحات و التوصيات

ساهم هذا البحث من خلال تناوله بالدراسة والتحليل إهتمامات الإدارة العمومية لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ، وتوصلنا بأن وجودها يعد مكسب للمؤسسة في حين عدمها يحدث فجوة بين الإدارة وعاملها وخاصة في تحقيق الأهداف.

وقد تبين في هذه الدراسة بأن البلدية تربطها مجموعة من القيم والمبادئ الإجتماعية التي تختلف من مجتمع لآخر .

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا والتي لا يمكن تعميم نتائجها على باقي القطاعات الإقتصادية ، نظراً لإختلاف طبيعة النشاط وخطط العمل الخاصة بكل قطاع فهذه النتائج تخص القطاع العمومي الذي يضم مستويات مختلفة في الإدارات ، والذين ينحدرون من مستويات تكوينية ومهنية متنوعة وبناءً على نتائجها يمكن طرح مجموعة من التوصيات و الإقتراحات ، التي بإمكانها تحسين وتطوير الكفاءات الفاعلة في الإدارة العامة:

. إستفادة الإدارة المحلية ونخص بالذكر بلدية . كوينين . من النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا ، و إستغلالها لأغراض إبداعية وتنموية للرفي بالإدارة العمومية إلى وضع أفضل .

. بناء إطار مؤسساتي قائم على العدالة والمرونة والشفافية .

. تحقيق مستوى مرضي من عدالة التوزيع الخاصة بالمكافآت والإمتيازات .

. توطيد العلاقة بين الرئيس والعاملين وبالأخص في جانبها غير الرسمي .

. نقترح إستمرار المشاريع البحثية التي تهتم بالسلوك التنظيمي كأحد العوامل التي

تساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض و مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصلنا إليها نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الإختبار الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة ، و توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها تحليلاً سوسيوولوجياً، إلى صياغة مجموعة من النتائج والتي من خلالها إختبرنا فرضيات الدراسة، من خلال أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة، و المتمثلة في الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة ، والأسلوب الذي تم به إختيار مفردات البحث .

ومن ثم خرجنا بالنتائج العامة للموضوع حول العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين ، مراعاة في ذلك الإعتبارات الخصوصية لمجتمع الدراسة ، قمنا بوضع بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة .

خاتمة

بعد إستعراضنا للجانب النظري والميداني للدراسة المتمثل في دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في الإدارة المحلية وبالتحديد بلدية . كوينين . ،والإجابة على تساؤلات الدراسة توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية هي درجة من تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة من خلال أبعادها، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها وتطبيقها بشكل جيد لضمان إستمرارها وبقائها.

فبعد الإطلاع على التراث النظري والقراءة المستفيضة لما توفر لدينا من دراسات سابقة عن متغيرات الدراسة، تم تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات التي نزلنا بها إلى الميدان مستخدمين مجموعة من الأساليب لجمع البيانات التي تتلائم مع المنهج الوصفي والذي يعتبر أنسب المناهج لرصد وتقصي هذه الظاهرة .

وبعد جمع هذه المعطيات الميدانية تم تحويلها إلى نسب مئوية وتفسيرها، للخروج في الأخير بنتائج تمكنا من الوصول إلى الأهداف المرجوة ، ومن المعطيات الكمية والكيفية بينت أن العمال في هذه المؤسسة ينالون نصيبهم سواء كان من توزيع العوائد أو في تطبيق كافة اللوائح والقوانين ، أو في الجانب المعاملاتي فيما بينهم بالإضافة إلى توفير كافة الظروف التنظيمية المرضية والتي عملت على زيادة شعورهم بالرضا وبالتالي يزيد من كفاءتهم والإستفادة من قدرتهم .

لذا ومن خلال دراستنا الحالية والجهد المبذول في كل البحث بشقيه النظري والميداني نستطيع أن نجيب عن تساؤلات الدراسة بقولنا أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية . كوينين . ولها دور في تعزيز الرضا الإدراكي والعاطفي والإلتزام والإندماج الوظيفي .

وفي الأخير نأمل أننا نكون قد ساهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي، وأن تكون نهاية دراستنا بداية لدراسات أخرى .

قائمة المصادر والمراجع

مراجع باللغة العربية :

المصادر :

1 . القرآن الكريم

القواميس والمعاجم :

2. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (إنجليزي ، فرنسي ، عربي)، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان.

3 . ر . بودون ، ف . بوريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1986.

4 . عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الإجتماع ومفاهيم في السياسة و الإقتصاد والثقافة العامة ، دار الهدى ، الجزائر.

5 . محمد بن أبي بكر عبد القادر الحنفي الرازي ، معجم مختار الصحاح ، دار البشائر الإسلامية ، مكتبة لبنان ، لبنان.

6 . المنجد الابجدي ، ط7، دار المشرق للنشر ،بيروت.

الكتب :

7 . إبراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، دار الشروق ، عمان ، 2008.

8 . إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.

9 . أحمد إبراهيم خضر ، إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة ، شبكة الألوكة ، www.alokah.net ، مصر .

10 . أحمد جابر حسنين ، الإحباط الإداري (الأسباب والعلاج) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

11 . أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1983.

12. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
13. أسمهان طلحي ، فلسفة العدالة الإجتماعية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2016.
14. إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم اجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994.
15. أمال عبد الحميد ، وآخرون ، علم الاجتماع القانوني والضبط الإجتماعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010.
16. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، ط 2 ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006 .
17. بلقاسم سلاطينية ، حسان الجيلاني ، أسس المناهج الإجتماعية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2012.
18. بوخريسة بو بكر ، وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008 .
19. ثابت عبد الرحمان إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
20. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2007 .
21. جون سكوت ، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية ، ترجمة محمد عثمان ، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ، بيروت ، 2009 .
22. حامد سوادى عطية ، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2015.
23. حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
24. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004.

25. خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، دار جسر للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007.
26. خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
27. خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1984.
28. خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاضم حمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
29. خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005.
30. رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، عمان ، 2007.
31. رياض الزغل ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة والنشر ، دمشق ، 1993.
32. زكي محمود هاشم ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 2 ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1979.
33. زيد منير عبوي ، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
34. ستيفن د. تانسي، نايجل جاكسون، أساسيات علم السياسة ، ترجمة محي الدين حميدي ، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2016.
35. سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، www.pdfactory.com ، فلسطين ، 2003.
36. صالح بن حمد التويجري ، ويسألونك عن الإدارة ، ط 2 ، دار مملكة نود للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2013 .
37. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .

38. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013 .
39. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
40. طلعت إبراهيم لطفى ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 .
41. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، www.kotobarabia.com ، القاهرة ، 2003 .
42. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007 .
43. عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
44. عبد العزيز النجار ، الإدارة الذكية التخطيط /التنظيم /إدارة الأفراد /إتخاذ القرار ، المكتب العربي الحديث ، 2008 .
45. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009 .
46. عبد الفتاح بو خمخ ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
47. عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الإجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999 .
48. عبود عبد الله العسكري ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ط2، دار النمير ، دمشق ، 2004 .
49. عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، دار نيولينك للنشر والتدريب ، القاهرة ، 2015 .
50. علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر ، 1995 .

51. عمار حمداش ، تقنيات البحث السوسبيولوجي ، دفاتر طالب علم الاجتماع ، المغرب ، 2006 .
52. عمر محمد درّه ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 .
53. فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، مصر .
54. فاطمة عوض صابر ، ميرفت على خفاجه ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2002 .
55. فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط 6 ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1988 .
56. كامل بربر ، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1996 .
57. كتاب جماعي ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية ، ألمانيا ، 2019 .
58. محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات ، ط2،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2017 .
59. محمد الفاتح محمود بشير ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .
60. محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية ، www.rr4ee.net .
61. محمد سليمان المتولي ، تقنيات ومناهج البحث العلمي ، منشأة المعارف ، الأسكندرية ، 2002 .
62. محمد عبيدات ، محمد أبو ناصر و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ، 1999 .

63. محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999.
64. محمد نعمان محمد علي البعداني ، أساسيات الإدارية والإشراف التربوي ، جامعة الإيمان للنشر والتوزيع ، اليمن ، 2013.
65. محمود حسن ، الخدمات الإجتماعية المقارنة ، ط 3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1982 .
66. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، ط 6، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن.
67. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 .
68. مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
69. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
70. منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2015 .
71. موريس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004.
72. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، مصر، 2015 .
73. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
74. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011.
75. يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، yazantayem@windowlive.com.

76. يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.

الرسائل و الأطروحات :

77. أحمد بجاج ، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية ، أطروحة دكتوراه ، مخبر إستراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2018.
78. أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 .
79. بحوث وأوراق عمل ، الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة عام 2007 حول موضوعات الإستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
80. بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2010.
81. خلاصي مراد ، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري . قسنطينة . ، الجزائر ، 2007.
82. رابح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم إجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، الجزائر ، 2006.
83. رفيقة بن منصور ، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2014 .
84. زبدي نادرة ، أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي ، مذكرة ماستر في علوم تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر . بسكرة ، الجزائر ، 2019 .

85. سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.
86. شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012.
87. شيخ سعيدة ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر 2015.
88. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2010 .
89. عاشوري إبتسام ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
90. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013 . 2014 .
91. منظمة العمل الدولية ، نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات) ، مشروع التصدير شركاء من أجل التنافسية والعمل اللائق ، 2016 .
92. نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، الجزائر ، 2008 .

المجلات والمقالات العلمية :

93. بندر كريم أبو تايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، جامعة البلقان التطبيقية ، يونيو 2012.
94. جاسم رحيم عذاري، مجبل دواي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد التاسع، العدد 33، المعهد التقني في العمارة ، العراق ، 2013.
95. زكريا خنجي ، الإندماج الوظيفي .. المفاهيم والأهمية ، مقال نشر في جريدة أخبار الخليج ، بتاريخ 28 يناير 2018 .
96. زياد محمد علي الصمادي، وفراس محمد الرواشدة ، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 3، الجامعة الأردنية، الأردن ، 2009.
97. عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، جامعة القادسية ، 2007.
98. عزاوي حمزة ، العقبي الأزهر ، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب ، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية ، مجلد10، العدد 02 ، 2018.
99. محمد عبود الحراشنة ، درجة إحساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية ، مجلة جامعة الملك سعود ، م24، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، الرياض ، 2012.
100. ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 18 ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، مصر ، 2017.
- الوثائق :
101. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 53 ، المؤرخة في 30 شوال 1432هـ الموافق لـ 23 سبتمبر 2011.

- 102- Ahmad Raza Bilal , farwa Muqadas , Impact of Organizational justice on job satisfaction , Global Management Journal for Academic & Corporate Studies, vol 5 , no 2 , Top University Lahore, Pakistan , 2015 .
- 103- Ali riza terzi , Ananalysis of Organizational Justice and Organizational Identificcation Relation Based on Teachers Perceptions , Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of social sciences ,turkey , 2017.
- 104- Kamran nawaz , Udassaar usman , Muhammad nadeem, Fatima nisar , impact of organizational justice on engineering workers job satisfaction , American journal of industrial and Business Management , Vol .08. no 11 ,international Islamic university , Pakistan,2018 .
- 105- ParsonsTalcott, le systéme des societes moderms ,trad millerad danced, paris, 1973.
- 106- Robert D. K l ,Job security, Stability, and Production Efficiency, Departement of computing and Mathematical Sciences , faculty of Industrial Engineering and Management , California Institute of technology,2017.
- 107- Zsolt E Veress , Alin gavreliuc , Organizational Commitment , Organizational justice and work satisfaction , Romanian journal of Applied psychology , vol 20 ,no 2 , Western University of Timisoar , Romania ,2018 .

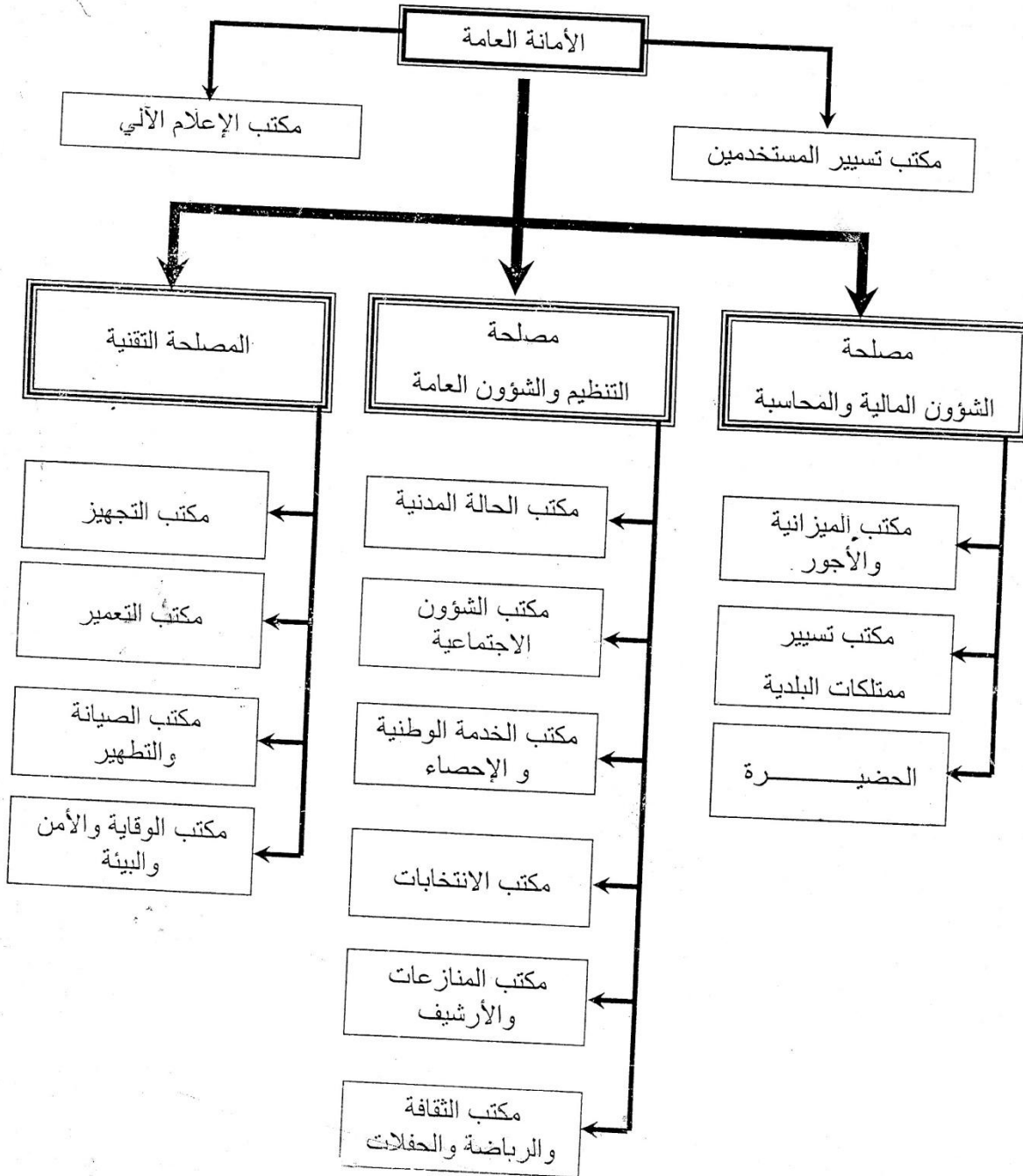
الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة الوادي
بلدية كوينين

الهيكلية الإدارية للبلدية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة الوادي
بلدية كوينين

وضعية تعداد المناصب المالية الموقوفة
إلى غاية

الملاحظات	المناصب الملغاة	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الأسماء
				1	أمين عام
				3	رئيس مصلحة
				14	رئيس مكتب
				1	رئيس الحظيرة
				19	المجموع
				2	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				1	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
				1	وكالات أمين محفوظات للإدارة الإقليمية
				3	متصرف إقليمي
يشغل منصب عالي				1	مساعد مهندس الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
يشغل منصب عالي				3	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
				1	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				7	ملحق الإدارة الإقليمية
يشغل منصب عالي				6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
				1	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
				10	عون الإدارة الإقليمية
				2	كاتب الإدارة الإقليمية
				7	عون مكتب للإدارة الإقليمية
				1	عامل مهني خارج الصنف
				5	رئيس الأعوان في النظافة و النقاوة العمومية
				5	عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية
				12	عون النظافة و النقاوة العمومية
				4	سائق سيارات الصنف الأول
				2	سائق سيارات الصنف الثاني
				4	عامل مهني الصنف الثالث
				20	حساسرس
				18	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل
				55	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي
				7	عون نظافة و تطهير
				5	عون وقاية من المستوى الأول
				12	سائق سيارة من المستوى الثاني
				10	عامل مهني من المستوى الثاني
				1	عون خدمة من المستوى الثاني
				206	المجموع العام :

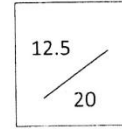
المراقب المالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

استمارة تنقيط

سنة 201

الاسم:	الرتبة: مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
اللقب:	الدرجة: 01
تاريخ ومكان الازدياد:	الوظيفة: /
الحالة العائلية: أعزب	تاريخ آخر ترقية في الدرجة:
الشهادات: مهندس دولة في التسيير التقني والحضري	التاريخ الذي يمكن فيه تعيين المستوى بالخبرة في درجة الترقية للحد الأقصى



التنقيط

مكان مخصص للمعني بالأمر

يجوز للمعني بالأمر أن يدللي بملاحظاته

بيان القائمين بالتنقيط أو يطلب إيضاحات في هذا الشأن

ويمكن أن يطلب أيضا البيانات المتعلقة

بوضعه والمهام التي يراها أكثر إن وجد

لزوما لذلك

توضع النقاط من 10 إلى 20 بعد وضع النقطة

تقدم الاستمارة إلى المعني بالأمر للإطلاع عليها

التقديم العام (في الخلف) لا يدرج في الاستمارة إلا

بعد الإطلاع .

يصرح المعني بالأمر قد أطلع على التنقيط

التوقيع

التقدير العام للقائم بالتنقيط

جـ يـ د

تنبيه: هذا التقدير يجب أن يكون مطابقا لتقدير العلامة السابقة (بالدرجة الأولى) يجب أن يركز خاصة عن كفاءة المعنى بالأمر لممارسة بعض الوظائف ذات طابع مسؤولية التي يتناسب ورتبته الأولى اسم وصفة السلطة ذات الحق في التنقيط .

التوقيع

رأي اللجنة المتساوية الأعضاء

أطلعت اللجنة على النقطة والتقدير العام في جلستها المنعقدة يوم

تطالب اللجنة من السلطة التي لها صلاحيات التنقيط بموجب المادة 31 من الأمر رقم : 133/66

المؤرخ في : 1966/06/02 بمراجعة التنقيط للأسباب التالية :

.....

الكاتب

الرئيس

إجابة السلطة التي لها صلاحية التنقيط عن طلب الساعي إلى مراجعة التنقيط

.....

التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولايتة السوادي
 دائرة السوادي
 بلدية طكويين

جدول الترقية عن طريق الإختيار
 لسلك أعوان الإدارة الإقليمية

اللقب والإسم	تاريخ الميلاد	الوضع الإجتماعي	تاريخ التخصيب	الرتبة الحالية	الأقدمية المكتسبة من قبل الوظيفة في الرتبة المعمدة الجنوب	الأقدمية المكتسبة من قبل الوظيفة العمومية الأخرى	معدل نقاط التقييم المحال عليه خلال الخمس سنوات الأخرى	شغل مناصب أخرى من طرف الوظيفة	دورات التكوين والحصول على الشهادات التي أجراها الموظف	الدرجات أو الفعاليات المكتسبة والحاصل عليها خلال السنوات التي تم فيها إصدار قوائم التقييم	رقم الإدارة	البلدية	الإستقامة (التحضر و الإستهلاك)	الجموع	ملاحظات

أعضاء اللجنة

رئيس اللجنة

ممثل الإدارة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ممثل العمال

-
-
-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة الوادي
بلدية كوينين
مكتب تسيير المستخدمين

بطاقة التقييم للترقية في الرتبة

المدة في الرتبة: 10 سنوات 02 شهر
تاريخ الازدياد:
الوظيفة: رئيس مصلحة

الترقية إلى سلك: أعوان الإدارة الإقليمية
الاسم واللقب:
الرتبة: عون رئيسي للإدارة الإقليمية

التنقيط

نقطة واحدة لكل سنة عمل كاملة	<input type="text"/>
نقطة واحدة لكل سنة عمل كاملة	<input type="text"/>
من 00 إلى 20 نقطة	<input type="text"/>
نقطة واحدة لكل سنة عمل كاملة	<input type="text"/>
خمس نقاط لكل دورة تكوينية	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
من 00 إلى 10 نقاط	<input type="text"/>
من 00 إلى 10 نقاط	<input type="text"/>
من 00 إلى 10 نقاط	<input type="text"/>
من 00 إلى 10 نقاط	<input type="text"/>
نقطة واحدة لكل موظف متزوج	<input type="text"/>
	<input type="text" value="1"/>
	<input type="text"/>

1. الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الأصلية + أقدمية الجنوب
2. الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في قطاع الوظيفة العمومي
3. معدل نقاط التقييم المحصل عليها خلال خمس السنوات الأخيرة
4. شغل منصب عالي من طرف الموظف
5. دورات التكوين وتحسين المستوى التي أجراها الموظف
6. الدراسات أو أشغال البحث المثبتة والمنجزة خلال السنة التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل
7. المميزات والتأهيلات المهنية
8. روح المبادرة
9. اللياقة البدنية
10. الانضباط (الحضور - الاستعداد)
11. الوضعية الاجتماعية

المجموع

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملحق رقم (06) : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم
01	الذهبي إبراهيم
02	بوبيدي لامية
03	سالم يعقوب
04	مرابط شوقي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

ملحق رقم (07) : إستمارة صدق المحكمين

تكملة للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل يشرفنا أساتذتنا الكرام أن نضع بين أيديكم إستمارة الإستمابان الخاصة بالمذكرة المكملة بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة" دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز - الوادي - ، من أجل النظر في مدى مطابقتها واستيفائها للغرض المطلوب في الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا أساتذتنا فائق التقدير والإحترام ولكم منا جزيل الشكر والإمتنان.

إشراف الدكتور:

د. بوترعة بلال

من إعداد الطالبتين :

الوشعي إيمان

الوشعي منال

2020/2019

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الإستقرار الوظيفي

الفرضيات الفرعية:

- للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية .

- للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين .

- للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين .

- للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين .

تعريف العدالة التنظيمية : شعور الموظف بوجود إنصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات أي هناك توازن بين المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه وزملائه بنفس رتبة العمل ومع منظمته كنظام إجتماعي .

أبعاد العدالة التنظيمية:

عدالة الإجراءات : إدراك العاملين نزاهة عملية إتخاذ القرار التي تحدد العوائد التي يحصل عليها والتي تتحقق من خلال السماح للعاملين بمناقشة الإجراءات والمشاركة في صنعها .

عدالة التوزيع : ادراك العاملين للنتائج التي يجري توزيعها من خلال حصولهم على حوافز متساوية تقسيم المهام والوظائف والخدمات الإجتماعية وفق معايير قانونية محددة ، بما يتناسب مع مخرجات التي تتمثل في الاجور والترقية أما المدخلات فتتمثل في التعليم والتدريب والخبرة .

عدالة التعاملات : نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين من خلال الاسلوب الذي يتبعه المدير في علاقاته مع مرؤوسيه وإحساسهم بعدالة المعاملة التي يحصلوا عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية.

الاستقرار الوظيفي : بقاء العامل في عمله الذي يشغله في مؤسسته وعدم انتقاله الى تنظيم آخر وضمان استمراره عن طريق تحفيزه وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل ليحقق أهم درجات الرضا التي يصل إليها الموظف في مجال عمله.

أبعاد الإستقرار الوظيفي:

الرضا العاطفي : المشاعر الإيجابية التي تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به ، وهو مستوى إحساس الفرد بالقناعة والارتياح النفسي نتيجة لإشباع الحاجات والتوقعات من العمل وهو ما يخلق الشعور بالانتماء والولاء داخل المؤسسة.

الرضا الإدراكي : مشاعر العاملين تجاه وظائفهم ، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي ان يحصلوا عليه منها بحيث تجعل الفرد محققا لطموحاته ورغباته .

الاندماج الوظيفي : درجة إستغراق العاملين في الوظيفة التي يمارسونها والتجاوب النفسي الإيجابي معها مما ينعكس في صورة تحقيق لذاته و ارتباطه بالعمل.

الالتزام الوظيفي : إرتباط وثيق بالمنظمة وقبول أهدافها والرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة مما يدفع أفرادها الى المشاركة والمساهمة الفعالة من أجل الرفع من إنتاجيتها .

المحور الأول المتعلق : بالبيانات الشخصية

01- الجنس : 1- ذكر 2- أنثى

02- السن : 1- أقل من 25 سنة 2- من 25 - 34

3- من 35 - 44 4- من 45 - 54

5- من 55 سنة فما فوق

03- المؤهل العلمي : 1- ابتدائي 2- متوسط 3- ثانوي

4- جامعي

04- الحالة العائلية: 1- أعزب 2- متزوج 3- مطلق 4- أرمل

05- الأقدمية في العمل : 1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 - 10 - من 10 - 15

4- من 15 - 20 5- أكثر من 20 سنة

الملائمة	المضمون	العبارات
		المحور الثاني : للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإداري
		1- الأعمال والواجبات التي أقوم بها هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي؟ 1- نعم 2- لا
		2- هل سبق لك وأن إستفدت من دورة تكوينية في عملك؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ نعم كان ذلك : 1- وفق لإحتياجات المنظمة 2- طلب شخصي منك 3- إستعدادا للترقية
		3- هل يتم إختيار مرشحين للبرامج التكوينية في مؤسستك وفقاً لأسس موضوعية؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ لا ، هل يترتب عن ذلك : 1- الطعن في الإجراءات 2- طلب شروحات وافية حول هذه الإجراءات 3- الشعور بالظلم وعدم الرضا عن القرار
		4- هل أجرك مناسب مقارنة بمؤهلاتك العلمية في المنظمة؟ 1- نعم 2- لا
		5- هل تعتبر أن طريقة توزيع الحوافز في منطمتك وحدها كافية لجعلك راضي عن عملك؟ 1- نعم 2- لا
		6- ما نوع الحوافز التي تحصلت عليها خلال فترة عملك في المنظمة؟ 1- حوافز مادية 2- حوافز معنوية 3- معاً
		7- هل يعمل رئيسك بالاهتمام بانشغالاتك في المنظمة؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ نعم يدفعك هذا إلى : 1- إقامة

		علاقات طيبة معهم 2- زيادة الثقة في الرئيس
		8- هل يعمل رئيسك على الإستماع للشكاوي الخاصة بك ؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ نعم : 1- يعمل على حلها بشكل شخصي 2- نقلها للإدارة العليا
		9- هل تساهم التعاملات الجيدة في إرتباطك بالمنظمة وإستمرارك في عملك ؟ 1- نعم 2- لا
المحور الثالث : للعدالة التنظيمية (الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي		
		1- هل يعمل رئيسك على مناقشتك في القرارات التي تتعلق بمسارك الوظيفي في المنظمة ؟ 1- نعم 2- لا
		2- هل يعمل رئيسك على تطبيق مبدأ الحيادية عند معالجة المشكلات التي قد تقع مع زملائك في العمل ؟ 1- نعم 2- لا
		3- هل أن الإجراءات المتبعة في تقييم أدائك عادلة ؟ 1- نعم 2- لا بـ لا : هل أثرت هذه الإجراءات على : 1- فرص الترقية في عملك 2- مستوى أدائك
		4- هل تشعر أن راتبك مناسب للجهد الذي تقوم به ؟ 1- نعم 2- لا
		5- يؤدي حصولك على حوافز وفقاً للأسس الموضوعية إلى شعورك بـ : 1- زيادة الروح المعنوية 2- إرتباطك بالعمل 3- الرضا عن العمل
		6- هل تشعر أن توزيع الخدمات الإجتماعية يتم بشكل عادل ؟ 1- نعم 2- لا

		7- هل تتلقى شكر وتقدير عند إتقانك لعملك ؟ 1- نعم 2- لا
		8- تتسم علاقاتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح؟ 1- نعم 2- لا
		9- يتعامل المدير مع أخطاء العاملين بمهنية؟ 1- نعم 2- لا
المحور الرابع: للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي		
		1- هل تشعر بأن لديك إصرار قوي للإستمرار في العمل ووفقا للقوانين المتبعة في هذه المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا
		2- هل تقبل أي وظيفة تكلف بها مقابل إستمرارك في هذه المؤسسة ؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ نعم يعود ذلك إلى : 1- ثقة المدير بقدراتك 2- تجسيده لمبدأ تكافؤ الفرص
		3- هل عدم حصولك على ترقية يؤدي إلى تقصيرك في أداء مهامك ؟ 1- نعم 2- لا
		4- هل تقبل العمل في مؤسسة أخرى لو كانت الحوافز هناك أفضل ؟ 1- نعم 2- لا
		5- هل أن المكاسب المادية فقط من تحدد إستمرارك في عمالك ؟ 1- نعم 2- لا في حالة الإجابة بـ لا يكون : 1- نتيجة إنضباطي في العمل 2- ثقتك بمديرك وقراراته
		6- هل يتم توفير وتوزيع الوسائل المناسبة بشكل عادل؟ 1- نعم 2- لا
		7- هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا
		8- هل المناخ الودي السائد في مؤسستك يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها ؟ 1- نعم 2- لا
		9- هل ترغب بإستمرار العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟ 1- نعم 2- لا

		1- هل ان الإجراءات المنظمة لعملك تجعلك تعمل على تطوير ادائك من اجل الإستمرار في العمل لدى المؤسسة ؟ 1- نعم 2- لا
		2- هل تشعر بالإرتياح عند تقييم أدائك ؟ 1- نعم 2- لا
		3- هل يخضع جميع العاملين في المنظمة لنفس القوانين وإجراءات العمل عندما يرغبون في بذل جهد إضافي عند اللزوم في إنجاز العمل؟ 1- نعم 2- لا
		4- هل أنظمة الاجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة عادلة وكافية لجعلك تواصل في أداء عملك؟ 1- نعم 2- لا
		5 - هل تشعر بتكافؤ الفرص بينك وبين جميع زملائك في الحصول على الحوافز مقابل جهودك؟ 1- نعم 2- لا
		6- هل إستفادتك من الخدمات الإجتماعية تزيد من مستوى دافعيتك للعمل؟ 1- نعم 2- لا
		7- مناخ العمل السائد في منطمتك : 1- مناخ تفاعل وثقة بين العمال 2- تعاون وإنسجام 3- صراع وتوتر 4- مناخ تلاحم وإندماج
		8 - هل تواصلك مع رئيسك أثناء تأديتك للعمل يزيد من إخلاصك ؟ 1- نعم 2- لا
		9 - هل يعمل رئيسك على الإهتمام بإشغالاتك في المنظمة؟ 1- نعم 2- لا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



ملحق رقم (08): إستمارة استبيان لتحضير مذكرة ماستر المرسومة ب

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في

المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية بمقر بلدية - كوينين -

إشراف الدكتور:

د.بوترة بلال

من إعداد الطالبتين :

الوشعي إيمان

الوشعي منال

ملاحظة:

أخي العامل ... أختي العاملة

في إطار إعداد بحث علمي يشرفني ان أضع بين أيديكم هذه الإستمارة الرجاء الإجابة عنها
بوضع

علامة x أمام العبارة المناسبة.

هذه الإستمارة سرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي وفي الاخير نشكركم على
تعاونكم معنا.

2020/2019

المحور الأول المتعلق : بالبيانات الشخصية

01- الجنس : ذكر - أنثى

02- السن : أقل من 25 من 25 - 34 من 34 - 45

من 44 - 35 من 45 - 54

من 55 سنة فما فوق

03- المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي

04- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

05- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 من 10 إلى أقل من 15

من 15 إلى أقل من 20 من 20 إلى أقل من 25 أكثر من 25 سنة

المحور الثاني: للعدالة التنظيمية(الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي

1- الأعمال والواجبات التي أقوم بها هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي؟ 1- نعم 2- لا

2- هل سبق لك وأن إستفدت من دورة تكوينية في عملك؟ 1- نعم 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم كان ذلك : 1- وفق لإحتياجات المنظمة 2- طلب شخصي منك

3- إستعدادا للترقية

3- هل يتم إختيار مرشحين للبرامج التكوينية في مؤسستك وفقاً لأسس موضوعية ؟ 1- نعم

2- لا

في حالة الإجابة بـ لا ، هل يترتب عن ذلك : 1- الطعن في الإجراءات

2- طلب شروحات وافية حول هذه الإجراءات 3- الشعور بالظلم وعدم الرضا عن

القرار

4- هل أجرك مناسب مقارنة بمؤهلاتك العلمية في المنظمة ؟ 1- نعم 2- لا

5- هل تعتبر أن طريقة توزيع الحوافز في منطمتك وحدها كافية لجعلك راضي عن عملك؟

1- نعم 2- لا

6- ما نوع الحوافز التي تحصلت عليها خلال فترة عملك في المنظمة؟

1- حوافز مادية 2- حوافز معنوية 3- معاً

7- هل يعمل رئيسك بالاهتمام بانشغالاتك في المنظمة؟ 1- نعم 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم يدفعك هذا إلى : 1- إقامة علاقات طيبة معهم 2- زيادة الثقة في الرئيس

8- هل يعمل رئيسك على الإستماع للشكاوي الخاصة بك ؟ 1- نعم 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم : 1- يعمل على حلها بشكل شخصي 2- نقلها للإدارة العليا

9- هل تساهم التعاملات الجيدة في إرتباطك بالمنظمة وإستمرارك في عملك ؟ 1- نعم 2- لا

المحور الثالث : للعدالة التنظيمية (الإجرائية،التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي

1- هل يعمل رئيسك على مناقشتك في القرارات التي تتعلق بمسارك الوظيفي في المنظمة ؟

1- نعم 2- لا

2- هل يعمل رئيسك على تطبيق مبدأ الحيادية عند معالجة المشكلات التي قد تقع مع

زملائك في العمل ؟ 1- نعم 2- لا

3- هل أن الإجراءات المتبعة في تقييم أدائك عادلة ؟ 1- نعم 2- لا

في حالة الإجابة بـ لا : هل أثرت هذه الإجراءات على : 1- فرص الترقية في عملك

2- مستوى أدائك

4- هل ترى أن راتبك مناسب للجهود الذي تقوم به ؟ 1- نعم 2- لا

5- يؤدي حصولك على حوافز وفقاً للأسس الموضوعية إلى شعورك بـ :

1- زيادة الروح المعنوية 2- إرتباطك بالعمل 3- الرضا عن العمل

6- هل ترى أن توزيع الخدمات الإجتماعية يتم بشكل عادل؟ 1- نعم 2- لا

7- هل تتلقى شكر وتقدير عند إتقانك لعملك ؟ 1- نعم 2- لا

8- تتسم علاقاتي مع زملائي بالشفافية والنزاهة والوضوح؟ 1- نعم 2- لا

9- يتعامل الرئيس مع أخطاء العاملين بمهنية؟ 1- نعم 2- لا

المحور الرابع: للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي

1- هل تشعر بأن لديك إصرار قوي للإستمرار في العمل ووفقا للقوانين المتبعة في هذه المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا

2- هل تقبل أي وظيفة تكلف بها مقابل إستمرارك في هذه المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا

في حالة الإجابة بـ نعم يعود ذلك إلى : 1- ثقة الرئيس بقدراتك

2- تجسيده لمبدأ تكافؤ الفرص 3- قيم أخلاقية مكتسبة

3- هل عدم حصولك على ترقية يؤدي إلى تقصيرك في أداء مهامك؟ 1- نعم 2- لا

4- هل تقبل العمل في مؤسسة أخرى لو كانت الحوافز هناك أفضل؟ 1- نعم 2- لا

5- هل أن المكاسب المادية فقط من تحدد إستمرارك في عملك؟ 1- نعم 2- لا
في حالة الإجابة بـ لا يكون: 1- نتيجة إنضباطي في العمل 2- ثقتك برئيسك وقراراته

6- هل يتم توفير وتوزيع الوسائل المناسبة بشكل عادل؟ 1- نعم 2- لا

7- هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا

8- هل المناخ الودي السائد في مؤسستك يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها؟ 1- نعم 2- لا

9- هل ترغب بإستمرار العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟ 1- نعم 2- لا

المحور الخامس: للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي

1- هل ان الإجراءات المنظمةة لعملك تجعلك تعمل على تطوير ادائك من اجل الإستمرار في العمل لدى المؤسسة؟ 1- نعم 2- لا

2- هل تشعر بالإرتياح عند تقييم أدائك؟ 1- نعم 2- لا

3- هل يخضع جميع العاملين في المنظمة لنفس القوانين وإجراءات العمل عندما يرغبون في بذل جهد إضافي عند اللزوم في إنجاز العمل؟ 1- نعم 2- لا

4- هل أنظمة الاجور والمكافآت التي تقدمها المؤسسة عادلة وكافية لجعلك تواصل في أداء عملك؟ 1- نعم 2- لا

5 - هل تشعر بتكافؤ الفرص بينك وبين جميع زملائك في الحصول على الحوافز مقابل جهودك؟ 1- نعم 2- لا

6- هل إستفادتك من الخدمات الإجتماعية تزيد من مستوى دافعيته للعمل؟ 1- نعم 2- لا

7- مناخ العمل السائد في منطمتك : 1- مناخ تفاعل وثقة بين العمال

2- تعاون وإنسجام 3- صراع وتوتر 4- مناخ تلاحم وإندماج

8 - هل تواصلك مع رئيسك أثناء تأديتك للعمل يزيد من إخلاصك ؟ 1- نعم 2- لا

9 - هل يعمل رئيسك على تقدير ظروفك داخل وخارج في المنظمة ؟ 1- نعم 2- لا

- هل لديك ما تضيفه حول الموضوع نظرا لتجربتك ؟