

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم : علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

دور العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المني لدى الموظف  
دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

تحت إشراف

إعداد الطالبتين :

الأستاذة :

د. عثمان مريم

- بعرة بشرى

- نمال أسماء

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أستاذ محاضر - ب -	معاوي سامية
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أستاذ محاضر - أ -	عثمان مريم
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -	أستاذ مساعد - أ -	خطابي سعد

السنة الجامعية : 2022- 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

و علمك ما لم تكن تعلم  
و كان فضل الله عليك عظيما

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فتبسم ضاحكا من قولها و قال رب و قال أوزعني أن أشكر نعمتك علي و على ولدي و أن أعمل صلحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 سورة النمل.  
الحمد و الشكر لله عز وجل الذي أنعم علينا بنعم العلم و وفقنا لانجاز هذا البحث العلمي المتواضع كما أتقدم بالشكر و المتنان لأستاذتي " مريم عثمان " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها في سبيل أن يكون عملنا في المستوى المطلوب.  
كما يسعنا كذلك أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير لكل من ساعدنا و قدم لنا يد المساعدة

على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد



## إهداء

أحمد الله سبحانه و تعالى الذي منحني الصحة و العافية للقيام

بهذا العمل الذي أهديه إلى صدر محبتي للحياة و أصل

أخلاقي الذي غرس في أعماقي الإرادة والصبر و المثابرة

أبي الغالي "محمد صالح" حفظه الله

و إلى من أفنت حياتها لأجلنا إلى من تعبت و ربت و أنارت

لي الطريق، التي علمتني الحياة هي مثالي الأعلى في

الأصالة و الثبات أُمي الغالية "عقيلة" حفظها الله.

و إلى أصحاب القلوب الطاهرة و النفوس لبريئة و النوايا

الصادقة إلى من ترعرعت معهم و تذوقت معهم

لذة الحياة إخوتي "زهرة - أمينة - هدى"

إلى كل الأهل و الأقارب إلى "عائلة أبي" و "عائلة أُمي"

و إلى كل صديقاتي كل واحدة باسمها.

إلى كل صاحب فضل جميل

إلى كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي

و إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب

## اسماء

## الاهداء :

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى من قال فيهم المولى عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم "

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم .

اهدي ثمرة جهدي إلى من انارت

لي مشوار حياتي و غرست في أعماقي طلب العلم التي غمرتني

بعطفها و حنانها الفياض التي سهرت من أجلي الليلي

التي علمتني حسن الاخلاق و السلوك والتي كان حلمها الوحيد

سعادتي و نجاحي " امي الحبيبة"

إلى من كان سندا في الحياة وعلمني معنى

الإرادة و الثبات من رسم لي دربي من وهبني الأمل و علمني الحروف الأولى

و الذي رأيت فيه النضال إلى الذي تمنى أن يراني في أعلى المراتب "أبي الغالي " حفظه الله

إلى توامي و مصدر الأمل ورفيقتي في الحزن والفرح اختي

و حبيبتي اختي "سارة " حفظها الله و إلى جميع اخوتي حفظهم الله

وإلى جميع صديقاتي و زميلاتني

الى سندي الكبير في الحياة "زوجي العزيز"

إلى من نسيه القلم و حفظه القلب وكان خير سندا لي

إلى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة و التقدير .

بشرى

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
١	مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>
4	الإشكالية
5	أسباب اختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	تحديد مفاهيم الدراسة
8	الدراسات السابقة
10	التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني : العدالة التفاعلية التنظيمية</b>
13	تمهيد
14	أولا : ماهية العدالة التفاعلية التنظيمية
16	ثانيا : أهمية العدالة التفاعلية التنظيمية
17	ثالثا : مجالات العدالة التفاعلية التنظيمية
18	رابعا : مبادئ العدالة التفاعلية التنظيمية
18	خامسا : محددات العدالة التفاعلية التنظيمية
20	سادسا : أشكال العدالة التفاعلية التنظيمية

21	سابعا : أبعاد العدالة التفاعلية التنظيمية
23	ثامنا : نظريات العدالة التفاعلية التنظيمية
24	تاسعا : العوامل المؤثرة على العدالة التفاعلية التنظيمية
26	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : التكيف المهني</b>
28	تمهيد
29	أولا : مفهوم التكيف المهني
30	ثانيا : مؤشرات التكيف المهني
37	ثالثا : أبعاد التكيف المهني
39	رابعا: أنواع التكيف المهني
40	خامسا : نظريات التكيف المهني
42	خلاصة
	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة</b>
45	تمهيد
46	أولا : الإجراءات المنهجية
52	ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة
76	ثالثا : النتائج العامة للدراسة
78	خلاصة
79	خاتمة
80	قائمة المصادر و المراجع
84	الملاحق



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	خاص بمتغير الجنس	52
02	بمتغير السن	53
03	متغير الدرجة العلمية	53
04	متغير أقدمية العمل	54
05	العلاقات المهنية داخل العمل تقوم وفق مبدأ الاحترام المتبادل	55
06	مراعاة المسؤول مشاعر موظفيه داخل مجال العمل	56
07	الشعور بالإنهاك الانفعالي و تأثيره بالانسحاب من العلاقات المهنية في مجال العمل	57
08	شفافية العلاقات المهنية	57
09	اخذ الإدارة بظروف الموظفين و مصالحهم عن تطبيق الإجراءات و القوانين	58
10	مصادقية القرارات المتخذة في مجال العمل	59
11	تخصيص المسؤول وقات خاصة للاستماع إلى الشكاوي و الاقتراحات	60
12	عراقل القيام بالواجبات الوظيفية من قبل المسؤول و زملاء العمل	61
13	المفاضلة في المعاملة داخل العمل	62
14	الافتخار بالانتماء لطاغم العمل الذي يعملون فيه	63
15	مناقشة القرارات التي يتم اتخاذها داخل العمل	64
16	اتخاذ مقترحات الموظف من اجل تطوير العمل	65

66	الشعور بالأهمية عند المشاركة في اتخاذ القرارات	17
67	سرعة و دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف الإدارة	18
67	خاص ب توفير القدر الكافي من المعلومات في إطار الوظيفة	19
68	خاص بمشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع بقية الزملاء في العمل	20
69	برفع روح المعنوية من خلال زيادة التفاعل الجماعي	21
70	خاص بتحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول و أفراد التنظيم	22
71	خاص بالاستعداد العالي للتغيير من طرف العاملين بالمؤسسة	23
72	خاص بتحقيق التوافق بين متطلبات العاملين و مطالب العمل	24

ملخص الدراسة :

باللغة العربية

تهدف دراستنا الراهنة و ذلك من خلال الجانب الميداني و النظري للتعرف على دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف- و من خلال طرح التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد؟

و انبثق عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين:

- التساؤل الفرعي الأول:

هل تؤثر العلاقات المهنية في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد؟

-التساؤل الفرعي الثاني:

هل يؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي؟

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 20 أستاذ بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد ، إتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي ، و لجمع البيانات قمنا بالإستخدام أدوات جمع البيانات حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية بجمع البيانات مقسمة الى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: خاص بتأثير العلاقات المهنية على تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع في جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

المحور الثالث: خاص بمساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن معظم عينة الدراسة في فئة الإناث.

- تشير إلى أغلب أعمارهم من 35 سنة إلى 45 سنة.

- توصلت إلى أن أغلب المبحوثين درجتهم العلمية شهادة الدكتوراه .

- كما توصلت الدراسة إلى أغلب أساتذة الكلية لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات إلى 15 سنة.

- للعدالة التنظيمية التفاعلية دور في تنمية و تطوير بيئة العمل الداخلية للمؤسسة و هذا يتحقق من خلال العلاقات المهنية و توفير ظروف عمل جيدة مادية أو معنوية و التي تعمل على تشجيع و تحفيز الموظفين .

\_ تقوم العدالة التنظيمية التفاعلية على تحقيق التكيف المهني و ذلك من خلال عملية المشاركة في اتخاذ القرارات و التي تعتبر لها أهمية في التطوير التنظيمي و توافق الأستاذ مع ظروف عمله المختلفة.

\_ تسعى العدالة التنظيمية التفاعلية لتحقيق التوازن وسط البيئة المهنية و ذلك من خلال نشر الشفافية و المصادقية في المعاملة و تنمية روح التعامل و مبدأ الاحترام بين الموظفين و تحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول و أفراد التنظيم.

\_ العدالة التنظيمية التفاعلية لها دور في تخصيص أوقات خاص للاستماع للموظفين بمناقشة مقترحاتهم و معالجة شكاويهم

\_ تهدف العدالة التنظيمية التفاعلية على تحقيق عملية المشاركة في إتخاذ القرارات و كذلك عملية نظم المعلومات و ذلك من خلال سرعة و دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف الإدارة.

## باللغة الانجليزية

Our current study aims , through the field and theoretical side , to identify the role of interactive organizational justice in achieving professional adjustment for the professor at the Department of Sociology at the University of Shazly Bin – Jadid – El Tarf

:And by asking the following central question

What is the role of interactive organizational justice in achieving professional adjustment for the university professor at the Department of Sociology, Shazly Bin Jadid University ?

Two sub–questions emerged from this question;

The first sub–question ;

Do professional relationships affect the adaptation of the university professor at the Department of Sociology, Chadly Bin Jadid University?

The second sub–question ;

Does participation in decision–making affect the professional adaptation of the university professor ?

The study was applied to a sample consisting of 20 professors at the Department of Sociology, Al–Shazly Bin Jadid University. In our study, we followed the descriptive approach. To collect data, we used data collection tools, where the questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data, divided into three main axes :

.The first axis: related to personal data

The second axis: related to the impact of professional relations on the adaptation of the university professor in the Department of Sociology at the .University of Shazly Ben Jedid – El Tarf

The third axis: related to the contribution of participation in decision–making in achieving the adaptation of the university professor in the Department of Sociology, Shazly Bin Jadid University – El–Taref

The current study reached a set of results, including :

Most of the study sample is femal

Refers to most of their ages from 35 to 45 years

I found out that most of the respondents had a doctoral degree

The study also found that most of the college professors have seniority in work from 10 to 15 years

Interactive organizational justice has a role in developing and developing the internal work environment of the organization, and this is achieved through professional relations and the provision of good working conditions, material or moral, which works to encourage and motivate employees

Interactive organizational justice is based on achieving professional \_ adaptation through the process of participating in decision–making, which is considered important in organizational development and the professor's compatibility with the different working conditions

Interactive organizational justice seeks to achieve balance in the professional environment by spreading transparency and credibility in dealing, developing a spirit of dealing and the principle of respect among employees, and achieving mutual trust between the official and the members of the organization

Interactive organizational justice has a role in allocating special times to listen to employees, discuss their suggestions and address their complaints

Interactive organizational justice aims to achieve the process of participation \_ in decision-making, as well as the process of information systems, through the speed and accuracy of information received by the employee from the management.

تعتبر العدالة التنظيمية التفاعلية من أهم مرتكزات السلوك نظرا لعلاقتها بالعديد من المتغيرات و بالتطوير المعرفي بالموارد البشرية ، فهي تثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل إذ تعتبر العدالة التفاعلية التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في تكيفهم وتفهم مواقفهم و اهتماماتهم وخلق بيئة مناسبة والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وهذا ما يدفع إلى نشوء حالة من الشعور بالتكيف ، فالتكيف المهني عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل لذا فإن موضوع التكيف المهني فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة .

فالتكيف المهني هو محصلة التفاعل بين خصائص أفراد وشخصيته مضافة العمل والعوامل التنظيمية إذ أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف التنظيم الذي يعملون به .

إن البحث عن موضوع العدالة التفاعلية التنظيمية و التكيف المهني هو محاولة تسليط الضوء لمعرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التفاعلية التنظيمية بالتكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي .

ولتغطية هذا الموضوع نظريا وميدانيا تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول حيث نتطرق إلى :

**الفصل الأول :** يحتوي على الإطار النظري للدراسة والذي من خلاله تم تحديد إشكالية ثم أسئلة الدراسة ، نلبيها أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة تعقيب عليها.

**الفصل الثاني :** يحتوي على مفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية، أهمية العدالة التفاعلية التنظيمية، مجالات العدالة التفاعلية التنظيمية، مبادئ العدالة التفاعلية التنظيمية، محددات العدالة التفاعلية التنظيمية، أشكال العدالة التفاعلية التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية التفاعلية ، نظريات العدالة التفاعلية ، العوامل المؤثرة على الإدراك العدالة التنظيمية التفاعلية.

**الفصل الثالث :** يحتوي على مفهوم التكيف المهني و مؤشرات ، أبعاده، أنواعه و نظرياته.



الفصل الرابع : المعالجة المهنية و الميدانية للدراسة المتمثلة في المنهج ،البيانات وأهم النتائج المتوصل إليها.

و في الأخير خاتمة الدراسة وقائمة المراجع و الملاحق.

# الفصل الاول

الإشكالية

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة

الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية

تعد العدالة التفاعلية أحد أنواع العدالة التنظيمية أصلاً و حقلاً من حقولها المهمة فهي تلعب دور مهما في تنظيم الإداري في المؤسسات لتأثره البين على سلامة الأداء الإداري وحيويته و التفاعل بين المديرين والموظفين بمختلف المستويات الإدارية ، الذي مبني على الاحترام المتبادل وذلك لرفع كفاءة الأداء لهم و المنظمة معا .

فالعدالة التفاعلية هي إحدى محددات السلوك و هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير ، و اهتماماته بحقوقهم و مصارحتهم في كل شيء يهمهم ، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم و السماح لهم بمناقشتها ، و إخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية و الترفيع و الاهتمام بهم و بشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم ، فهذا يخلف حالة من الشعور بالتكيف و دفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق غاياتهم و حاجياتهم .

إن التكيف المهني هو عملية مهنية مستمرة تهدف إلى توافق وملائمة العمل وظروفه مع الفرد ، بحيث يكون الفرد قادر على التوافق مع بيئة العمل ، و متوافق مع جميع المسؤولين و الموظفين ، و يكون الفرد قادر على أن يطور نفسه و مهاراته ، للاستمرار و التكيف مع ما يتطلبه العمل ، إذ تعد عملية التكيف المهني مهمة جدا لاستمرار الفرد في العمل ، بحيث يكون الفرد أفضل إنتاج وناجح في عمله ، للتكيف المهني الناجح أكثر من اتجاه ، فالفرد يجب عليه أن يتكيف أولاً مع نفسه وبعدها التكيف مع بيئة العمل و ظروفه و التكيف مع الزملاء و أصحاب العمل .

يتأثر التكيف المهني من طرف العدالة التفاعلية التي تعتبر من أهم المبادئ الأساسية في الإدارة ، لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وضبط التوازن السلوكي في المنظمات و الأداء ، فيتحقق معه التطور و توافق العمال داخل المنظمة و تجسيد مناخ ملائم للعلاقات الناجحة بين الموظفين و المديرين داخل المؤسسة ، و عليه فان العدالة التفاعلية لها دور مهم في تحقيق التكيف المهني لدى الموظف داخل المؤسسة .

وعليه فإن هذه الدراسة الحالية السوسيو تنظيمية تسعى للكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني للموظف و انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤل العام لهذه الدراسة كالتالي :

التساؤل العام:

ما هو دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ؟

التساؤلات الفرعية:

1-السؤال الفرعي الأول:

هل تؤثر العلاقات المهنية في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ؟

2 -السؤال الفرعي الثاني:

هل يؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف المهني لأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف - ؟

ثانيا :أسباب اختيار الموضوع :

لكل موضوع دراسة أسباب تدفع الباحث أو الطالب إلى دراسته دراسة علمية ، و يمكن حصر الأسباب التي تدفعنا إلى اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب منها:

أ) الأسباب الذاتية : حيث تتمثل الأسباب الذاتية في :

-موضوع دراستنا يدخل نطاق تخصص الطالبين و هو علم اجتماع تنظيم وعمل .

-اهتمام الطالبين بموضوع العدالة في المؤسسة عن غيره من المواضيع و ذلك قصد الإطلاع على وظيفة العدالة التفاعلية ضمن سياسة المؤسسات .

-الرغبة في التعمق أكثر في هذا الموضوع و معرفة أهمية العدالة التفاعلية في تنمية الموارد البشرية .

ب) الأسباب الموضوعية : و تتمثل الأسباب الموضوعية في :

- أهمية العدالة التفاعلية في تطوير و تقدم المؤسسة .
- الكشف على مدى تفاعل عمال قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - فيما بينهم .
- محاولة التعرف على مدى مساهمة العدالة في تحقيق أهداف المؤسسة (الجامعة) و أهداف العمال أي أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد- الطارف -

ثالثا : أهمية الدراسة

أ - الأهمية العلمية (النظرية) :

- محاولة تفسير و تحليل مفهوم العدالة التنظيمية التفاعلية و عرضه بطريقة بسيطة لتكون في متناول الراغبين في العدالة .

- محاولة توضيح أهمية العدالة التفاعلية في بناء قوة بشرية منتجة و ذات كفاءة عالية .

ب- الأهمية العملية (التطبيقية) :

- إظهار مدى وعي أساتذة قسم علم الاجتماع بأهمية خضوع إلى دورات تفاعلية لتطوير البناء المعرفي .

- حاجة المؤسسة " قسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- " إلى تحقيق العدالة التفاعلية لرفع مستوى مهارات موردها البشري .

- إمكانية تطبيق العدالة التفاعلية و تعميمها على مستوى الجامعات الأخرى .

## رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى التكيف المهني في جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
- قياس و تحليل طبيعة العلاقات بين واقع ممارسة العدالة التنظيمية و علاقتها بتكيف المهني.
- الوقوف على واقع العدالة التنظيمية التفاعلية لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد.

## خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

- **الفعالية:** يمكن القول بأن الفعالية هيا قياس مستوى قدرة الجامعة على تحقيق مبادئها و أهدافها و تحقيق التكيف و الاستمرار في الجامعة و البقاء فيها ، و القدرة على التطور الدائم و المستمر.
- **العدالة التفاعلية :** يمكن القول بأن العدالة التفاعلية هي الطريقة التي يتعامل بها عمال و أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و ترتبط بشكل أساسي بطريقة التعامل المدراء مع المرؤوسين.
- **التكيف المهني :** و يمكن أن نعرفه على انه التوفيق بين قدرات الفرد الشخصية من جهة و متطلبات العمل و ظروفه من جهة أخرى و قدرة التلاؤم فيما بينهم و كذلك علاقته بالعاملين معه ، و ذلك لتحقيق التوازن و التكيف في عمله .
- **الشفافية :** و يمكننا القول بأن الشفافية هي صدق في حياتنا إذ يعتبر وسيلة ناجحة بين عمال الإدارة و الأساتذة و المدراء في الجامعة ، و تسعى إلى الإصلاح و العمل على منع الفساد و تقليل إثارة السلبية الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

## سادسا : الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى : فايد سهام 2021/2020 فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل جامعة محمد بوضياف المسيلة ، تمحورت الدراسة حول : العدالة التفاعلية التنظيمية و دورها في التكيف المهني عند العامل ، تعتبر العدالة التفاعلية من أهم مواضيع السلك التنظيمي ، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التفاعلية التنظيمية يؤدي غالى رضاهم و بالتالي تحسين أدائهم مما يؤدي إلى العمل الجيد ، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة و هي كالتالي :

- سؤال مركزي : هل للعدالة التفاعلية التنظيمية دور في تحقيق التكيف المهني لدى العامل ؟

- أسئلة فرعية :

- هل يمكن لضمير الجمعي إن يساهم في تحقيق التكيف مع قيم العمل ؟

- هل لتعلم التنظيمي دور في تحقيق التكيف مع إجراءات العمل؟

- هل العمل الجماعي دور في تحقيق التكيف مع العاملين؟

و قد استعانت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي إلى جانب تطبيقي استخدمت بعض من أدوات جمع البيانات ، الملاحظة و المقابلة و الاستمارة ، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يمكننا القول بأن للعدالة التفاعلية التنظيمية دور في تحقيق التكيف المهني لدى العامل،إن تكيف العامل يرتبط أساسا وبشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد العدالة .

- يمكن لضمير الجمعي الحيوي أن يساهم في تحقيق التكيف مع العمل و يتحقق ذلك من خلال السماح لهم بمناقشة كافة الإجراءات بكل احترام و شفافية .

- للتعلم التنظيمي دور مهم في تحقيق التكيف المهني مع إجراءات العمل .

- يعد التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة و ذلك بتنوع مجالات عملها و تباين أهدافها و ذلك بسبب الظروف الميكانيكية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>فايد سهام :فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل، بلدية حمام الضلعة ،ولاية المسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر قسم علم اجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة محمد بوضياف لمسيلة ،، 2021/2020،ص15.



## دراسة ثانية :

قصة راضية 2017/ 2018 العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة إذ هدفت هذه الدراسة لي التعرف على العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي و شملت عينة الدراسة 74 أستاذ كلية الرياضيات ، حيث تضمنت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة تمثلت فيما يلي :

- السؤال المركزي : هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها و الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الرياضيات و علوم المادة "جامعة قاصدي مرباح" ؟

- الأسئلة الفرعية :

- ماهو مستوى العدالة التنظيمية لأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة ؟

- ماهو مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي ؟

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة الموضوع ، كما تم الاعتماد على مقابلة أجريت مع بعض الأساتذة من نفس عينة الدراسة وكذلك تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة والاستبيان وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي و كذلك مستوى الرضا الوظيفي و كذلك مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعا و العدالة التنظيمية أخذت مستوى متوسط ، و كذلك من نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الرتبة و الخبرة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لمتغير القسم .

**الدراسة الثالثة:** محمد بوقليع 2011 ، العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على شركة جزائرية لمحروقات سونطراك "جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا" ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك ، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها و حيث تضمنت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة تمثلت في :

- ما مدى إدراك العاملين في ( الإدارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات الأبعاد العدالة التنظيمية؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قصة راضية ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، 2017-2018

- ماهو مستوى أداء العاملين في (الإدارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات لأبعاد العدالة التنظيمية ؟

- هل هناك علاقة ارتباطية بين متغيرين الدراسة ، المستقل (العدالة التنظيمية) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع تحسين أداء العاملين و كل بعد من أبعاده ؟

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت استبيان و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثل في أن المتوسطات الحسابية الإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في شركة الجزائرية للمحروقات سونطراك و كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين<sup>1</sup>.

سابعاً : التعقيب على دراسات السابقة :

- أوجه التشابه:

- من حيث الموضوع :تلتقي دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة التي تم عرّفها في الاهتمام بنفس متغيرات الدراسة ، خاصة المتغير الأول هو العدالة التفاعلية .

-من حيث المنهج المستخدم : اتفقت دراستنا مع دراسات السابقة الثلاث في استخدام المنهج الوصفي.

-من حيث الأدوات :اتفقت دراستنا مع دراسة فايد سهام و قصة راضية ، في استخدام الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الميدانية .

- أوجه الاختلاف:

- من حيث الميدان : في دراستنا الحالية تم اختيار جامعة الشاذلي من جديد -الطارف- في اختارت الدراسات السابقة الأخرى مجلات أخرى تتناسب مع طبيعة الظروف و كذا الظروف العامة للبحث .

-من حيث العينة : اعتمدت دراستنا على العينة العشوائية التطبيقية في حين اختارت الباحثة : قصة راضية : على أسلوب العينة العشوائية البسيطة .

<sup>1</sup> محمد بوقليع ،العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة على شركة جزائرية للمحروقات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية إدارة أعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،2011

- من حيث الأدوات : إضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية اعتمدت دراستنا على الملاحظة و المقابلة، في حين اكتفت دراسة محمد بوقليع على استخدام الاستبيان فقط .
- أوجه الاستفادة : قدمت لنا الدراسات السابقة مصادر جيدة و متنوعة للبيانات و جهود بحثية قيمة تم الاعتماد عليها لإثراء دراستنا في جانبها الميداني و النظري حيث اعتمد عليها في :
  - تحديد المحاور الرئيسية للدراسة .
  - إثراء الإطار العام للدراسة .
  - تحديد و ضبط متغيري دراسة العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المضي و الذي كان بمثابة القاعدة التي انطلقت منها في بناء الإشكالية وكذا في تحديد فصول ومحاور الدراسة شقيها النظري و التطبيقي .
  - تتمية مهارتنا البحثية و القدرة على تحديد منهجية الدراسة و كذا الأدوات و الأساليب الإحصائية المناسبة .

## الفصل الثاني

تمهيد

أولا : ماهية العدالة التنظيمية التفاعلية

ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية التفاعلية

ثالثا : مجالات العدالة التنظيمية التفاعلية

رابعا : مبادئ العدالة التنظيمية التفاعلية

خامسا: محددات العدالة التنظيمية التفاعلية

سادسا : أشكال العدالة التنظيمية التفاعلية

سابعاً : أبعاد العدالة التنظيمية التفاعلية

ثامنا : نظريات العدالة التنظيمية التفاعلية

تاسعا : العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية التفاعلية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر العدالة التنظيمية التفاعلية من أهم مواضيع السلوك التنظيمي ، حيث انه شعور الأفراد العاملين داخل المؤسسة بالعدالة التفاعلية التنظيمية يؤدي إلى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسن أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للأفراد داخل المؤسسات .

و في هذا الفصل سنعرض مجموعة من العناوين الهامة المتمثلة ، في كل من مفهوم العدالة التنظيمية و أبعادها و أهميتها وأشكالها مبادئها ونظريتها المفسرة لها .

## أولاً : ماهية العدالة التنظيمية التفاعلية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها ( Adams ) ، و قد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك لتأثيرها المباشر على دوافع و جهود العاملين ، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم النظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة .

أن مفهوم العدالة التنظيمية التفاعلية يمكن أن يفسر العديد من التغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين ، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي و المستوى الإنساني .

و يعد مفهوم العدالة التنظيمية التفاعلية من المفاهيم النسبية ، بمعنى أن الأجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي فنظر فرد آخر ، و العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات التنظيمية .

و يعد موضوع العدالة التفاعلية التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و المهمة و يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم و مؤثر في عمليات الإدارة العامة و وظائفها ، ويمكن النظر إليها كإحدى التغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات .

و العدالة التنظيمية قيمة و مضمون و متغير له دلالة في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من التغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة .

و تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ، و يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر ايجابية ، على العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم ، و يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي ، و يعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة ، و على ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر محمد دره: العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة ، د ط ، ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس مصر ، 2008 ، ص 14

ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة و زيادة قناعتهم بقدرتهم فلحصول على حقوقهم ، و ما يعنيه ذلك في إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة و من ثم الوثوق في المنظمة .

و على النقيض الآخر فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي ، و تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و زيادة ضغوط العمل ، و انخفاض الالتزام التنظيمي ، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة .

العدالة التفاعلية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد و على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير فتعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني ، وتعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات .

مما سبق ذكره يتضح لنا أن العدالة التفاعلية التنظيمية هيا قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا ، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة.

و بناء على ذلك يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها : درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، و النزاهة و الموضوعية في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عمر محمد دره :العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة،مرجع سابق ذكره ، ص 14



## ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية التفاعلية

تتضح أهمية العدالة التفاعلية التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- 1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام لتوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة و تغير العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي و العائد المادي المعمول به في المنظمة .
  - 2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكين في عملية اتخاذ القرار و تعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات و الالتزامات الوظيفية ، و كيفية أداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة ، و كيفية حل المشكلات المرتبة.
  - 3- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد ، في المنظمة و بالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية ، و التعامل من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب و درجات التقا عل التنظيمية.
  - 4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على الحالات الرضا عن الرؤساء وتضم القرار وعلى سلوكيات الموطنة التنظيمية ، و الالتزام التنظيمي.
  - 5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة و الرقابة و التقييم و خلق القدرة على تفعيل الأدوار، و القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف و الأدوار التنظيمية و تصحيح الانحرافات إقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استخدامه العمليات التنظيمية و الانجازات عند أعضاء المنظمة .
  - 6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد و تعدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب و التفاعل الإيجابي .
- إن أهمية العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري و السلوك الإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة حيث إن الموظفين منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة و التعامل مع المواقف ، حينما تأخذ العدالة

<sup>1</sup> عمر محمد دره: العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض لاتجاهات الإدارة المعاصرة ،مرجع سابق ذكره ، ص56-ص57

التنظيمية مصادرها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة و تطابق الجهود مع الحاجات و الرغبات و إعطاؤهم فرص متماثلة للنجاح ، و دعم توقعاتهم المشروعة و التعامل مع قيمهم و ما يؤدي إلى تقدمهم و زيادة أدائهم .

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظالم لدى العاملين ، و قد أكدت العديد من الدراسات خطورة عدم توفر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها عادي بعض المتغيرات التنظيمية.<sup>1</sup>

### ثالثا : مجالات العدالة التنظيمية التفاعلية

لقد أجمع الباحثون والمختصون على تعدد المجالات التي تتجلى فيها العدالة التنظيمية بكل صورها ، في حيث يرى آخرون أنها غالبا ما تنحصر في المجالات التالية:

**1- الترقية :** تعني شغل موظف لوظيفة أخرى ذات مستويات أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى الوظيفة العالية كما ترتبط عادة بزيادة لا حر واتساع نطاق الإشراف العام و الحرية في اتخاذ القرارات ، و تتبع إجراءات الترقية بين العاملين أساسين هما :

- الترقية على أساس الأقدمية : حيث تراعي الأقدمية في العمل الأحقية الصعود في السلم الوظيفي ، و يطبق هذا الأسلوب غالبا في الوظائف الدنيا .

- الترقية على أساس الكفاءة : و تأخذ الكفاءة في الأداء ودرجة إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة كشرطين أساسين لهذا النوع من الترقية و يطبق عادة في المناطق العليا .

حيث أن استعمال المنظمة لهاذين الأسلوبين في الترقية بشكل موضوعي و واضح من شأنه أن يؤكد لدى العاملين على عناية المنظمة بالعدالة التنظيمية بين موظفيها بمختلف مستوياته.

**2- التدريب:** هو الحصول على المعرفة و المهارات و القدرات المطلوبة للإنجاز وظيفة معينة ، و يمكن تحديد أهم الأهداف عملية التدريب كما يلي :

- تنمية القدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي يمكن أن يشغلونها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل .

<sup>1</sup> عمر محمد دره :لعدالة التنظيمية و علاقتها ببعض لاتجاهات الإدارة المعاصرة،مرجع سابق ذكره ،ص57

- توفير القدر المناسب التي تلزم العامل و تهدف إلى تطوير معلوماته في مجالات متعدد.<sup>1</sup>

**3- المكافئة :** ينتظر العامل نوعين من العوائد لقاء جهده و دوره في الإنتاج يشمل النوع الأول العوائد التحفيزية مباشرة كالزيادة في الرواتب و النوع الثاني فيتمثل في ارتفاع بقدرات العامل و مستواه الوظيفي ، فغياب عدالة توزيع المكافئات بين العاملين يمكن أن يخلق نوعا من التوتر بينهم .

**4- العقاب :** إن تعارض الأهداف يمثل تحديا لإدارة المنظمة لأنه يعيق الأداء و لتفادي ذلك لا بد من اللجوء لاتخاذ إجراءات عقابية اتجاه العامل و هناك العديد من أساليب العقاب تتراوح ما بين توجيه لوم أو حسم من المكافآت إلى قرار إنهاء الخدمة.

### رابعاً : مبادئ العدالة التنظيمية التفاعلية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها :<sup>2</sup>

**1- مبدأ المساواة :** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور والحوافز و ساعات العمل و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة .

**2- المبدأ الأخلاقي :** ويتمثل في الاستقامة ، النزاهة ، الشرف ، الأمانة ، الإخلاص ، الصدق .

**3- مبدأ الدقة والتصحيح :** يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتعددة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة ، و قابلة لتصحيح في حالة وجود خطأ .

**4- مبدأ الالتزام :** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة و المكافأة المستحقة وفقا للمعايير و القوانين .

### خامساً : محددات العدالة التنظيمية :

لكل ظاهرة محددات و آثار وعلاقات تربط بينها و بين المتغيرات الأخرى و من أجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لا بد من إدراك محدداتها أي مخلق المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها و من بين هذه المتغيرات:

**1- نمط الحياة :** تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية تتألف من الإرشاد و الإدارة لمجموعة من الأفراد في ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة .

<sup>1</sup> عبد النبي مريم :ثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،دراسة حالة مؤسسة مطاحة الزيبان -القنطرة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة المتستر في علوم التسيير ،تخصص إدارة موارد بشرية ، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2021/2020 ص12-ص13

<sup>2</sup> مريم داودي : العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني ،دراسة ميدانية بثانوية بوراوي لعريضي الصادق بالطارف ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع 2018 ' قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد جامعة - الطارف - 2019،ص27

كما انه هناك أنماط متعدد للقيادة منها : النمط الديمقراطي ، الإقراطي و المشارك و الإقناع و التفويض و التوجيهي ، و نمط القيادة التبادلية ، و لكل نمط قيادي أثر متخلف على العدالة التنظيمية ، و أن النمط القيادي الذي يتيح فرص أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم ، و بسير العمل بالمنظمة ، و يكون فيها القائد مهتما بانشغالات العمال و توجههم للعمل بطريقة أفضل يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية .

**2- الهيكل التنظيم للمؤسسة :** يعرفه طميسون " النموذج الداخلي للمنظمة فيها بتعلق بالعلاقات و السلطة و الإتصالات " ، و من أبعاد الهيكل التنظيمي الرسمية ، و المركزية ، و التخصص ، نطاق الإشراف .

كما أن هناك نمطين من الهيكل التنظيمي هما :

- **الهيكل التنظيمي العضوي :** و هو هيكل بيروقراطي بدرجة عالية من اللامركزية و تكون به الخطوط الرسمية اقل وضوحا مع وجود قنوات اتصال مفتوحة و مرنة.

- **الهيكل التنظيمي الميكانيكي :** و هو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد حارمة غير مرنة و بسلطة لامركزية اتصالات متدفقة عموديا وفقا للمستويات الهرمية إضافة إلى ذلك وجود لوائح و تعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار .

لأنه أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نمط و الأبعاد المكونة لها <sup>1</sup>.

**3- المتغيرات الشخصية :** قامت الباحثة سامية خميس أبوندا بإجراء دراسة حول المتغيرات الشخصية للعمال و المتمثلة في : الجنس للعمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة و علاقتها بالشعور بالعدالة التنظيمية و كانت النتائج كالتالي :

- **بالنسبة لمتغير العمر :** وجود علاقة إيجابية بين العمر العامل و إدراكه للعدالة التنظيمية ، ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر به العامل نتيجة المراكز الوظيفي المكتسب بسبب تقدم العمر و زيادة سنوات الخبرة في العمل ، و بالتالي زيادة الراتب و لإمتمتازات الوظيفة .

- **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي :** وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي و الشعور بالعدالة التنظيمية ، و يرجع ذلك إلى الرضا إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية .

<sup>1</sup> عبد النبي مريم :اثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،مرجع سابق ذكره ،ص22

- بالنسبة لمتغير الجنس : أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور ، و يعود السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية ، مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تعمل للالتزامات الأسرية .

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة : وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة و الشعور بالعدالة التنظيمية أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية <sup>1</sup>.

### سادسا : أشكال العدالة التنظيمية التفاعلية

**1- العدالة الخارجية :** يرتكز هذا الشكل من العدالة التفاعلية التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات العمل ، في صناعة أدوية الصيدلية ، و المهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات ، إذ يمكن أن نقارن بين مواقع قياد الجهاز المخرجات المؤسسة الثانية ، و تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

**2- العدالة الداخلية :** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة ، إذ يتيح على أساسها تقسيم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى ، داخل المؤسسة الواحدة فالعاملون يتوقعون مثلا : أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات ، نواتج تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه أو يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة و هكذا و بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفية ذاتها ، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافأة المؤهلات ، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كأن يجعل مثلا : راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة ، فمن هنا نحدد لإدراك العاملين لمدى عدالة تنظيمية من عدمه .

**3-العدالة الفردية :** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة و لكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد و التي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري المؤسسة الواحدة .

<sup>1</sup>عبد النبي مريم : اثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي ،مرجع نفسه،ص-23

و من خلال ما سبق ذكره نجد أن العدالة تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينهما ، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات المختلفة و أخيرا العدالة الفردية من أفرادهم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة .<sup>1</sup>

#### 4- مدرسة التنظيم الإداري "لماكس فيبر "

يرى البيروقراطيين أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم و وضع نظام من العلاقات الشخصية بعيدا عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية و النزاهة في التعامل ، و وضع نظام اختيار العاملين و ترفيتهم .

#### 5- مدرسة العلاقات الإنسانية :

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين و المشاركة في إبراز القرارات وأنظمة الشكاوى ، و وضع أساس لها ، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح المؤسسة ، أن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة و المساواة في حقوقه ضمن معادلة مشتركة .

#### 6- مدرسة السلوكية :

فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافئ الفرص في العمل و الاستخدام و الأجور و حقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين .<sup>2</sup>

### سابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية التفاعلية

1- العدالة التوزيعية : يكمن مفهوم العدالة التوزيعية في شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه ، من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها ، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات .

<sup>1</sup> مريم داود:العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني ، مرجع سابق ذكره ، ص28  
<sup>2</sup> مريم داود،:لعدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني ، مرجع سابق ذكره ، ص29

ومنه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى:

إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك الفوائد التي يحصل عليها الفرد وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهة وما يحصل عليه من جهة ، و بين ما يبذله الآخرون و ما يحصلون عليه من جهة أخرى و قد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات ، كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع

**2- العدالة الإجرائية :** تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات و محصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد و الإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها و عدم تحيزها ، و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين رؤساء المرؤوسين فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر منهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر .

**3- العدالة التفاعلية :** تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها ، و يندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات و التي تشير إلى احترام الآخرين واثق في تعامل معهم <sup>1</sup>.

و يقول الخشالي بأن : عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام و مودة ، و من خلال مناقشة القرارات التي تخص الوظيفة بصراحة و أن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية ، و أن يبدي المدير اهتماما بمصلحته و يشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته و المبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لإتخاذ مثل تلك القرارات و من خلال ما تم عرفه يمكن القول أن :

فقد أنه أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة و التي تفسر العدالة التنظيمية ، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الاتصاف و النظام و التوتر في سلوكه ، حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية ، و التي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية و إن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات و الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات و العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور ، الترقية ، المزايا

<sup>1</sup> راضية حساني: لعدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ،تنمية و تسيير الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي جامعة أم البواقي، 2016/2015، ص20

الإضافية ، و غيرها مقارنة بمدخلات الأداء الفعال للفرد من حيث الكمية و الجودة و هو يمثل حصيللة لعدى عوامل مثل : ( الجهد ، التعلم ، الخبرة ، التدريب ، وغيرها... )<sup>1</sup>.

### ثامنا : نظريات العدالة التنظيمية التفاعلية

نظرا لأهمية العدالة التنظيمية ، هناك العديد من النظريات التي ساهمت في بناء و تطوير مفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية و تذكر من هذه النظريات ما يلي :

**1- نظرية العدالة لآدمز :** لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها و تجريبيها "ستسي آدمز" و قد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ، و نظرية التبادل أو المبادلة ، و نظرية المساواة والمعادلة ، و تقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه ، إلى تحقيق الشعور بالعدالة و هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه ، من خلال مجموعة العمليات العقلية و التمثيل الذهني للمشاعر الدالة على وجود العدالة من عدمها ، و يدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين التكيف المهني للعامل والعدالة ، و تفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة من خلال ما يحصل عليه من مكافئات و جوائز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالتكيف مما يؤثر في مستوى أدائه و إنتاجه و أن مستوى رضا العامل يتحدد بالعدالة ، و المقارنة مع الآخرين ، و تستند هذه النظرية إلى أنه العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي تبذلها (المدخلات) ، في عمله إلى فوائد (المخرجات) ، التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثالها لعاملين في الوظائف الشبيهة ، و في ظروف نفسها فإذا كانت نتيجة المقارنة عادية و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بتكيف، أما إذا كان العكس فأن النتيجة هي شعور العامل بعدم التكيف المهني في عمله.<sup>2</sup>

**2- نظرية العدالة الاجتماعية :** يعتبر فردركسون نظرية كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيق مبدأ العدالة في النواحي الإدارية و القانونية و الاجتماعية ، و قد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس ، و إتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق و الأجور ، و جعل العوائد بقدر الجهد المقدم و ذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع الخدمات إذا حذفت العدالة و النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري إذ حذفت العدالة إلى أربعة أنواع و هي : العدالة الفردية ، في احترام الذات الإنسانية ، و العدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة ، و العدالة التطبيقية بين

<sup>1</sup>راضية حسابي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ،ص 21  
<sup>2</sup>مريم داودي:العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني ،مرجع سابق ذكره ، ص32



الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف و التعليم ، و العدالة القطاعية و ذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام و الخاص.

### 3- نظرية العدالة لجون رولز

لقد ذكر (أمام ) 2003 أن النظرية التي وضعها "جون رولز" عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة " اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة و المسألة العقد الاجتماع ، و تقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي و الاجتماعي ، و السياسي الذي يولد فيه الشخص ، في الجانب الثاني يفترض "رولز" أن هؤلاء الناس يجتمعون و يتفقون على مبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة ، و في هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار ، وتشكل لهم قوانين منصفة و التي تجعل التواءهم و تعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات و المنافع التي يجنونها من جرائد التعاقد و التعاون ، و كذلك تساعد على تقسيم المهام و الواجبات و لهذا سمي "رولز" العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس و المبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف ، و يعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية و الاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى<sup>1</sup>.

### تاسعا: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية التفاعلية

قدم (greenberg) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين مع المدراء في المنظمة و التي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية التفاعلية :

**1- التحيز:** قرارات التوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

**2- الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة ، كما أن السلوك الاجتماعي القيادي المتسق هو شرط ضروري لأدراك الموظفين للعدالة.

**3- الدقة:** يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة و أمانة.

<sup>1</sup>راضية حساني: العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ،مرجع سابق ذكره ،ص 26

- 4-التصحيح : يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء ، كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء .
- 5- التمثيل أو المشاركة : أي العملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات .
- 6- الأخلاقيات : يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين كما أضاف إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بعدالة التفاعلية و التي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء و هي :
- الأناصاف : أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما حصل عليه يناسب مع جهوده التي يقدمها .
  - التصور أو الإدراك : أي أن تصور الفرد يساهم في إدراكه العام للعدالة .
  - العدالة الشخصية : أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية و كرامة و احترام و بالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة و العدالة .
  - المطالبة بالمساواة : يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن مصالح الذاتية و أن تكون وفقا لمنفعة الجماعة و على مستوى المنظمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فأيد سهام:فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل،مرجع سابق ذكره ،ص30

## خلاصة

و عليه نستنتج من خلال ما سبق أن العدالة التفاعلية التنظيمية هي عبارة عن مفهوم شامل و ضروري لضبط التوازن السلوكي في المؤسسات ، كما أنه مبدأ أساسي في مختلف الإدارات لتأثيرها الإيجابي على العاملين ففي نهاية العدالة التنظيمية التفاعلية ، و وجودها يحقق الرقي والتطور و الأمن و الاستقرار .

## الفصل الثالث

تمهيد

أولاً : مفهوم التكيف المهني

ثانياً : مؤشرات التكيف المهني

ثالثاً : أبعاد التكيف المهني

رابعاً : أنواع التكيف المهني

خامساً : نظريات التكيف المهني

خلاصة

**تمهيد:**

يعد التكيف المهني من المواضيع التي عرفت انشغال كبير في الدراسات والبحوث لأهميته في الحياة الاجتماعية فالتكيف المهني ليس مرادف للصحة النفسية فقط بل الأغلبية يرجع بأنه الصحة النفسية ذاتها فهو الهدف الرئيسي لجميع فروع علم النفس ، يعتبر التكيف من مجالات التكيف المهني الاجتماعي و قد حظي هو الآخر بدراسات متعددة و ذلك لأهميته في حياة الفرد خصوصا المهنية منها ، إذ يعد مؤشر لنجاح في أي مهنة ، و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه ، وحسب ما هو مطلوب منه ، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد على مهنته ، و العكس صحيح .

## أولاً : مفهوم التكيف المهني

**1- تعريف التكيف :** يعرف التكيف بأنه الجهود الأدائية و السلوكية التي تهدف إلى تخفيض الصراعات الداخلية و الخارجية ، و تؤدي إلى تخفيض التعارض بينهما.<sup>1</sup>

## 2- تعريف المهنة :

**لغة :** المهنة ، المهن : العمل الحرفة ، الوظيفة ، الصناعة ، التي بممارستها أسرار المهنة تقاليدھا و قواعدها التي لا يعرفها إلا أصحابها .<sup>2</sup>

**اصطلاحاً :** تعرف المهنة بأنها النشاط الذي يؤدي .

و في تعريف شامل للمهنة هي أي صناعة تزود الفرد بوسائل لكسب عيشه ومن ناحية ثانية المهنة هي أشكال العمل المشتملة على الخبرات المتطورة ، و النظام الشخصي و الخدمة المؤداة للصالح العام .<sup>3</sup>

**3- التكيف المهني :** أن التكيف المهني عملية ديناميكية توافقية مستمرة تنشأ بين الفرد على المستوى السيكو اجتماعي و محيطه المهني بمكوناته المادية و البشرية فهو تفاعل الانسجامي بين ذاتية الفرد بميوله و استعداده بين محيط العمل الخارجي المعبر عنه بمظهر رضا العامل عن عمله و عن المؤسسة و الأشراف و متطلبات العمل ، و يحمل التكيف المهني في حالة من الرضا عن العمل و هي الحالة التي تؤدي الارتياح و هو أحد فروع التكيف العام في مجال العمل ، و الذي يعتبر من أهم المجالات التي يجب على الفرد أن يحقق فيها نسبة من التكيف.<sup>4</sup>

\_ وفي تعريف آخر يمثل تكيف الفرد مع عمله بما ، يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية و ما يطرأ على هذه البيئة من تغير بيئي وقت آخر و تتضمن البيئة المهنية للإدارين و المشرفين و المرؤوسين و طرق العمل الفيزيقية و ساعاته و نوعه ، و يتميز التكيف المهني بالمرونة و يتحقق خلال سنوات الفرد ، أي خلال تاريخه المهني .<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ياسر عبد العليم محمود و آخرون: القيادة التحويلية و ضغوط العمل في مجال الرياضة ، د ط ، ما ستار للنشر و التوزيع ، 2020، ص93

<sup>2</sup>فايد سهام :فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل ، مرجع سابق ذكره ، ص 10

<sup>3</sup>إسماعيل حمدي محمد :الضوابط الشرعية للإعلام ، ط1، معتز للنشر و التوزيع، 2017، ص 317

<sup>4</sup>فايد سهام :فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل ، مرجع سابق ذكره ، ص 11

<sup>5</sup>نادية بومجان : محاضرات في مقياس التكيف المهني المدرسي ، موجهة لطلبة سنة ثالثة ، إرشاد و توجيه المدرسي و المهني ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، 2020 ، ص 42

## ثانيا : مؤشرات التكيف المهني

لابد من أن نشير إلى أن هناك مؤشرات تدل على التكيف المهني عندما نجد بعض الأشخاص يدركون أنفسهم على حقيقتها و يفهمون ذاتهم فهم واقعيًا عن وعي استبصار ، و في ذلك ما يهيئ لهم أن يجتنبوا مواقف الإحباط أو الفشل و يساعدهم على الإنجاز السليم و تحقيق أهدافهم و التوافق في حياتهم ومع ذلك فهناك أشخاص يببالغون في تصور قدراتهم و الآخر يركز على عيوبهم بسبب ما يعانیه من نقص و نستطيع القول : أن الفهم الخاطئ لنفسه أو عدم تقبله للحقائق الموضوعية المتعلقة بشخص لا تؤدي إلى توافقه و تكيفه المهني و الى حسن معاملته و الإنسان بحاجة إلى الجماعة و شعوره بالانتماء و تقبل الآخرين و تقديرهم له و اعترافهم به .

ومن المؤشرات الأخرى لتكيف هو شعور الفرد بالرضا عن عمله و عن مستواه الاقتصادي و كذلك شعوره بأن الآخرين يقدرّون عمله و يهتمون به وكذلك حبه لنوع العمل الذي يمارسه و الفرص التي تتوفر له سواء لتدريب أو الاستفادة من خبراته و أفكاره و كذلك شعوره بالأمن والاستقرار النفسي و لا بد أن نشير إلى أن وضع الفرد المناسب في العمل الملائم أي الملائمة في الفرد و العمل وهذا عندما يساعد الفرد مع أنه يجيد الأعمال التي تتناسب مع قدراته و استعداداته و ميوله الشخصية و خبراته بما يحقق الرضا و الإشباع و كذلك الانتقاء المهني الذي يهدف انتقاء الأصلح و اتجاهات الفرد و مواقفه دور كبير في تحقيق لتكيف أي أن تتكون اتجاهات الفرد لأغلب الموضوعات والقضايا على درجة من المرونة و قابلة لتعديل أو تطوير و لا يشبهها التناقض أو التذبذب على المدى القصير و بمئات الاتجاهات دليل على تكامل الشخصية إلى وضوح و استقرار الانفعالي<sup>1</sup>.

سنقوم بتلخيص مجموعة من العناصر التي تبين لنا مؤشرات التكيف المهني :

### 1- الإدارة بالمشاركة:

يقول الله سبحانه و تعالى 'و أمرهم شورى بينهم'<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إحسان محمد الحسن: مشكلة التكيف المهني و الاجتماعي لمهنة التعليم في المدارس الريفية ، مجلة علمية فضيلة محكمة تصدرها الجمعية العراقية للعلوم الاجتماعية ، جامعة تكوين العراق ، العدد 28-29 ، 2007 ، ص 390-391  
<sup>2</sup>سورة الشورى ، الآية 38 ،



و تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها لكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات و وضع الخطط إلى التنفيذ و التقييم و التقويم.

و يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية و اتخاذ القرارات ، و هناك ثلاث درجات لهذه المشاركة :

**1-** درجة التفهم المتبادل بين العاملين و الإدارة و الذي ينتج عنها تكوين ما يسمى بروح الفريق و الشعور بالمسؤولية و الانتماء.

**2-** درجة الاستشارة و هي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات .

**3-** درجة تفويض السلطة لإتخاذ القرارات .

و يعرفها أبو النصر بأنها : الإدارة التي تنتج فرصا حقيقية و مستمرة لاشتراك الأفراد و الجماعات التي تعمل في المنظمة في إرادتها بل و ملكيتها و المشاركة من حيث شروطها و أهميتها و ظروفها و فلسفتها .<sup>1</sup>

### 1-1- نظم و موضوعات المشاركة :

و يمكن للعاملين المشاركة في العديد من النظم و الموضوعات داخل منظماتهم و منها :<sup>2</sup>

المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان و المجالس .

- المشاركة الاختيارية بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة.

- المشاركة عن طريق العمل النقابي ذلك في مشروعات القطاع الخاص ، القطاع العام إما الموضوعات المشاركة على وجه التحديد فيمكن أن يكون فيما يلي :

- المشاركة في القرارات السياسية العامة و قرارات التنمية طويلة الأجل و القرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية

- المشاركة في القرارات الاقتصادية الإدارية .

- المشاركة في مجال سياسات الاستخدام و شؤون الأفراد الخاصة بالمشروع .

<sup>1</sup>نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار اليمامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ،س 2016، ص 233

<sup>2</sup> نور الدين حاروش : مرجع سابق ذكره ، ص 233-234

-المشاركة في مجال الأجور و شروط العمل .

-المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي و الثقافي للمنظمة.

## 1-2- عوامل تطبيق مبدأ المشاركة

-الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين .

-تحقيق التقارب بين العاملين .

-توفير مناخ مناسب للعمل المناسب للعمل الجماعي و دعم روح الفريق.

-تحفيز العاملين على النجاح في العمل .

- اشتراك العاملين في الملكية .

هذه العوامل تعد ركيزة أساسية للمنظمة إذا أرادت النجاح و النمو و البقاء و الاستمرارية ، فكم من أفكار جيدة تكون حبيسة صدور العمال وعقلهم إذ لم تفتح لهم باب الحوار و النقابة و المشاركة في العملية الإدارية ، و نحن بصدد فتح هذا المجال فأننا نقرب بين العمال ونقضي على كل أنواع النفور و الحساسية التي قد تحدث بين العاملين و حينها نؤسس لمناخ و ثقافة تنظيمية ترتبط بالمنظمة و يتجاوب معها العاملين ، و تصبح جزء من ثقافتهم و بالتالي تشكل فريق متجانس متضامن يحقق أهداف المنظمة و أهدافه و هذا معناه أننا قمنا بتحفيز العاملين خاصة من الناحية المعنوية وحتى المادية لأن تحقيق أهداف المنظمة يعود بالنفع على أفرادها و بإمكانهم مشاركة المنظمة في الملكية أو الحصول على بعض أسهمها هذه العوامل ستحقق بكل تأكيد العديد من النتائج يمكن حصرها فيما يلي :

- ضمان التعاون بين الرئيس و المرؤوسين .

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها و تنفيذها و بسرعة و بالتالي نجاحها و تحقيق أهدافها .

- تقليل مقاومة المرؤوسين للسلطة .

- تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية .

- بناء و دعم الولاء للمنظمة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص235

**2- الإدارة بالحب :**

لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذ كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو الانتماء إليها ، أن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم الآن بدأت تتجه إلى نوع جديد من الأداة وهي الإدارة بالحب التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء و الحب للمنظمة و القائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج ، و يمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في المنظمة من خلال لبعض السلوكيات و التصرفات منها :

أخذ رأي كافة العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة و أنتماج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين و تثمين كل صاحب فكرة كل صاحب فكرة أبداع و الاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على كل حال مشكلاتهم حتى أن كانت لا تتعلق بالعمل في هذه الحال سيمتلك قلوب الموظفين و يزداد وروح الانتماء و الوفاء بداخلهم و سيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليست مجرد كلمات و مجاملات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع .<sup>1</sup>

**2-1 أنواع الإدارة بالحب :**

- 1- حسب المنظمة لأنها الأسرة وهي التي تؤمن لنا عيشنا المادي .
- 2- حب العاملين لأنهم زملاء و إخوة في إطار الأسرة الكبيرة .
- 3- حب العملاء لأن لولاهم لما كان للعمال عمل في المنظمة وهم المادة الأولية للمنظمة .
- 4- حب المجتمع و هو من يشتري منتجاتنا و عندما يتوقف عن الشراء و يقيم تسريحنا .
- 5- حب النفس حتى يحبك و يقربك الآخرين و تعطي مكانة للمنظمة.
- 6- حب المهنة لأنني أحترمها ولذلك أجعلها شريفة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نور الدين جاروش: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 236

<sup>2</sup> المرجع السابق ، ص 246

### 3. الولاء التنظيمي

#### 3-1- مفهوم الولاء التنظيمي :

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ، أن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذ توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي و بقائه و استمراريته و هي :

1- ركيزة الولاء المستمرة : أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة .

2- ركيزة الولاء التلاحمي : تشير إلى العلاقات الاجتماعي التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة و استمراريتها .

3- ركيزة الولاء الموجه : تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة و مبادئها .

#### - مفهوم الولاء :

يقصد به الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصرة ، و هو شعور ينمو داخل الفرد و شعور الفرد بالمسؤولية و هو حاجة من الحاجات الاجتماعية و هو الإخلاص و المحبة و الاندماج لفرد نحو شيء يهيمه ، و هو خاصية سائدة في السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

#### 3-2- العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

- السياسات : يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم و تحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ، ثم الولاء التنظيمي ، و لقد رتب "ماسلو" كما رأينا سلم الحاجات كما يلي :

- الحاجات الفسيولوجية الحاجة إلى الأمن ، الحاجة لانتماء ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات .

<sup>1</sup>نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 238

- **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية الإدراك و فهم الأفراد للولاء و المنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي و الإخلاص و الانتماء للتنظيم .

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين :** المشاركة و هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية و يشترك في المسؤولية عن تحقيق ذلك الأهداف.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة معينة و هي كذلك ثقافة المنظمة ، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم و من خلال أثرهم في سلوكهم ، فيتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي و يدعم الشعور و الانتماء .

- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :** يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية و مادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء و ارتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف .

- **نمط القيادة :** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، و قد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط يمارسه شخص القائد للتأثير في السلوك الآخرين الأجبأرها على التعاون و تحقيق الأهداف، و أيضا هي ذلك الفن في القدرة على تأثير على الأشخاص و توجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم و ولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف ، دون اللجوء إلى وسائل القهر و الزجر التقليدية.<sup>1</sup>

#### 4- الشفافية الإدارية

**4-1- مفهوم الشفافية الإدارية :** تعتبر إنها إزالة الغموض و اللبس و في المجال الإداري ينصح المدراء بالحرص على إزالة أي غموض أو لبس من السياسات بل يجب أن تكون بسيطة الفهم و التطبيق فالشفافية هي مناخ الملائم و المتطلب الرئيسي لنجاح المنظمات حيث أن مبدأ الوضوح هو أساس النجاح

<sup>1</sup>نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 240

لتوفر البيئة المناسبة لتفاهم بين العاملين و تبيان مشاكلهم ومناقشة طرق حلها بكل أريحية و عدم خوف بما ينعكس بتقديم الآراء التي تخدم المنظمة .

- **تعريف الشفافية الإدارية :** تعرف بأنها مجموعة السلوكيات و الآليات الدالة على الشفافية الإدارية و التي تتضمن الوضوح التام لتشريعات والقوانين و الأنظمة و وضوح الأداء و التقييم و عدالته و نشر المعلومات و البيانات و الإفصاح عنها ، و سهولة الوصول إليها و تبسيط الإجراءات و آليات العمل و وضوحها و موضوعية اتخاذ القرار و امتلاك نظام واضح للمساءلة و مكافحة الفساد.

#### 4-2- أنواع الشفافية:

- **الشفافية المدبجة:** وهي شفافية منقولة بتعسف أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يتناسب مع طبيعة العمل المؤسسة المعنية و ظروفها ، كفعل شفافية مطبقة فلقطاع الحكومي إلى القطاع الخاص .

- الشفافية تبرز لخدمة هدف و مصالح معينة و لا ترى في الأحوال الاعتيادية .

- **الشفافية الانتقالية:** هي الشفافية التي تعطي النتائج الجيدة مهما تواضعت و تبرزها بأسلوب مبالغ فيه و هذه الشفافية مصحوبة بحملة إعلامية و الإعلانات عندما تكون الأرقام و الأحداث ايجابية وبالمبررات إذا كان هناك أخفاق<sup>1</sup>.

#### 4-3- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

حيث يكمن هدف تطبيق الشفافية في خلق بيئة تتطور فيها المعلومات و القرارات الناضجة ، المتعلقة بسياسة وبيئة المنظمة ، فإن المنظمات التي تطبق تلك المبادئ تبتعد بنفسها عن الشبهات عن كل ما يمس سمعة المنظمة و يخدش الكرامة ، و هذا التطبيق ينعكس بتالي على سمعة المنظمة في المجتمع و يعطيها تقدير والاحترام و يزيل عنها الشبهات ، بما يزيد من فائدتها و كسبها المنافسة و زيادة فرص النجاح أمامها .

<sup>1</sup>فهد عبد الرحمن مسفر رمزي : الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنظمة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة السعودية ، 2013 ، ص 10

## 4-4- أسس الشفافية الإدارية:

**1- العقلانية في الأنفاق :** و تعني القضاء على الهدر في الأنشطة و الثروات قد يكون هذا الإهدار بهدف المنظمة في خدمة الإدارة وقد يصل الهدر في بعض الأوقات في اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور، مما يعطل مسيرة المنظمة و مصالح العاملين فيها و يستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأساليب و الأهداف و تأثير مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة .

**2- احترام القانون :** و تعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب النفوذ و مناصب العاملين في المنظمة و تكريس القرارات و القوانين من أجل خدمتها و تعزيز تقدمها .

**3- التفاعل بين الأنظمة و مؤسسات و مجتمع المدني :** و تعني ايجابية العلاقة بين المنظمة و مؤسسات المجتمع المدني هي النسق السياسي و المتطور الذي يتيح صيرورة تماسكه و تم فصله في المؤسسات مراقبة أدائها .

**4- وضوح المعايير :** أي أن تكون قواعد العمل واضحة وتخدم رسالة المنظمة ، كما يجب أن تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة و تواكب ثقافة السرعة التي تصف بها نظام العالمي الجديد.

**5- دعم وتقنية المعلومات :** يعد حق الحرية الحصول على المعلومات من أهم متطلبات بالنسبة للعاملين و أصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم و على المنظمات الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي تتضمن احترام خصوصية المنظمة و العمليات عند الإفصاح عن المعلومات <sup>1</sup>.

## ثالثا : أبعاد التكيف المهني

يشير مصطلح البعد إلى العمق و لقد اتسع معناه الآن ليشمّع أبعاد سيكولوجية بعد أن كان قاصدا على البعد الفزيولوجي

فأي امتداد أو حجم يمكن قياسه فهو بعد و كل بعد فهو موجه و الموجه قوة ذات حجم و امتداد ، أبعاد الشخصية تتجه إلى الجوانب البيولوجية و الاجتماعية بالإضافة إلى الجوانب النفسية كما أن الباحث هنا

<sup>1</sup> هادي محمود :أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد الإداري ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، عدد 71 ، 2008 ، ص 76

يرى هناك ضرورة لدراسة كل عوامل متصلة بالشخصية حيث أن الجوانب البيولوجية ترجع إلى طبيعة الذات و تكوينها لذلك فالباحث يرجعها إلى العامل الذاتي أو النفسي في تكامله في عناصره .  
إضافة إلى العمل الاجتماعي عليه نركز على الأبعاد التالية لنشير من خلالها إلى أبعاد التكيف .

### 1- البعد النفسي :

يهتم هذا البعد بالجوانب البيولوجية للفرد ، حيث يرى أصحاب هذا البعد أن التكيف يتحقق بإشباع حاجات و دوافع الفرد بشكل معدل ومنظم و تجنب للتوتر و يجب أن يتميز هذا النوع من التكيف بضبط الذاتي و تقدير المسؤولية و يرى سميث أن تكيف بالضبط الذاتي و تقدير مسؤولية السوي و هو اعتدال الشخص في إشباع متطلباته و حاجاته لإشباع حاجة على حساب آخر فأيضاً أن الشخص المتكيف تكيفاً سيئاً أو ضعيفاً هو الشخص الغير واقعي و المحيط غير مشجع لحاجاته و متعجل في إشباع دوافعه و الذي يحضى باهتماماته و اهتمامات الآخرين من أجل إشباع حاجات حالية آتية.

إلا أن الأحداث النفسية تعمل على استبعاد حالات التوتر و إعادة الفرد إلى مستوى معين و هو المستوى المناسب لحياته في البيئة التي يعيش فيها أي أن يكون الفرد نتيجة الأحداث التي مر بها يجد نفسه يستجيب لعدة مواقف بأساليب مختلفة ، توصله غالى الهدف الذي يود تحقيقه .

اعتبر أصحاب هذا البعد الشخص المتكيف تكيفاً سيئاً بأنه شخص غير واقعي فهذا الكلام يمكن تنفيذه بقولة أن الإنسان نتيجة لتعايشه مع الوقت والصدمات إلى تلاقحها هي التي دفعته أو أجبرته لإصدار سلوك معين إلى سوء تكيفه و بالتالي فهو إنسان واقعي يحاول التصدي و مواجهة الصعوبات رغم سوء تكيفه<sup>1</sup>.

2- البعد الاجتماعي : يقوم هذا الاتجاه أساساً على البعد الاجتماعي حيث يعتبر تكيف عملية اجتماعية تقوم على مسايرة الفرد لمعايير مجتمع و مواصفات الثقافة و هذا من خلال القدرة على القيام باستجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تشجيع رغباته و حاجاته .

و هذا يعني أن التكيف حسب وجهة نظر أصحاب هذا البعد يعكس أسلوب الفرد في مواجهة ظروف الحياة و حل مشاكله .

<sup>1</sup>هادي محمود:أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مرجع سابق ذكره، ص 90-ص91



و من أصحاب هذا الاتجاه عزة راجع فاي ، ريسليو و ليسلي فليس و يقدر كل من فاي و ليسلي أن نمط التكيف يتحدد بدرجة الفعالية التي يقابل بها الفرد مستوى الاستقلال الذاتي و المسؤولية الاجتماعية المتوقعة منه في مثل سنة و جماعته الثقافية و يرى ليسلي أن التكيف يوضح اتجاهين كاملين من المسؤولية الفرد اتجاه البيئة الإنسانية :

#### -الاتجاه الأول :

أن يتقبل الفرد و يستجيب بفعالية الاتجاه و التوقعات الاجتماعية التي تواجهه و ذلك تبعاً لسنه و جنسه كالاتحاق بالمدارس و مهنة في المهن و تكيف علاقاته الاجتماعية تتسم بالود و التعاون و بذلك يوضح التكيف مدى استعداد الأفراد بمناقشة التوقعات الاجتماعية من أجل السلوك التكيفي .

#### - الاتجاه الثاني :

يعني التكيف هو أن يسمى الفرد و يشغل الفرص التي تسمح بتحقيق أهداف ثابتة

و يعتبر محمد الزبيري هذا بالإشارة إلى التكيف على أنه القدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين مثمرة و مدعمة تتسم بقدرة الفرد على الحب و العطاء هذا من ناحية من ناحية أخرى القدرة على العمل المنتج الفعال الذي يجعل من الفرد شخصاً نافعا في محيطها الاجتماعي

فالتكيف تغير في السلوك الفرد يتناسب ما يحدث في البيئة من تغيرات و يكون ذلك عن طريق الإمتثال و التحكم فيها أو إيجاد حل وسط بينه و بينها<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أنواع التكيف المهني

##### 1- التكيف المهني الإيجابي:

و هو التكيف الذي يؤثر فيه الفرد على البيئة و بالتالي فهو يعتبر موقفاً إيجابياً بالنسبة إليه ، و هذا مما يدفعه إلى أن يجد حريته في تطبيق آراءه أفكاره.

<sup>1</sup> هادي محمود: أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مرجع سابق ذكره ، ص 92

## 2- التكيف المهني السلبي :

وهو التكيف الذي تلعب فيه البيئة أو الوسط الطبيعي تأثيرا كبيرا على الفرد و هذا ما يؤدي بالفرد إلى ضرورة الامتثال لأوامر البيئة و نواهيها حتى وان كانت تتنافى مع آراءه و أفكاره و رضاه .  
فالتكيف الايجابي هو الذي يكون الفرد راضيا و مرضيا فقط ، لكنه غير راضي على أمور معينة لكنه يستمر في عمله و يتعايش مع مختلف المواقف التي تصادقه بذكاء.<sup>1</sup>

## خامسا : نظريات التكيف المهني .

في ما يلي عرض موجزا لبعض النظريات التي تناولت موضوع التكيف المهني:

### 1\_ نظرية نموذج مظهر الرضا :

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي ناد بها لولير 1973 نموذجا خاصة لتحديد الرضا المهني وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين و الرواتب عندما تكون مقدار المظهر الذي يدركونه و الذي يجب أن يتحصلوا عليه للقيام بأداء عملهم يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه و الذين يتحصلون عليه فعلا زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم شعور بلا مساواة وبالذنب وأخيرا إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الأشياء .

### 2- نظرية العاملين نظرية العوامل الدافعة الصحية(الهيرزبرج) :

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات : تجنب الألم ، و النمو من الناحية النفسية ، و لقد قام هيرزبرج و جماعته بمقابلة 200 محاسب و مهندس من مدينة بيستيرج الصناعية و لقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل التي أدت إما إلى التحسين رضائهم عن العمل أو الانخفاض ملحوظ في رضائهم عن العمل و ظهر بأن هناك خمس عوامل يمكن أن تضرر و بصورة قوية الرضا عن العمل و هيا ، الإنجاز و التميز ، العمل نفسه ، المسؤولية ، و التقدم و الترقية في العمل ، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة

<sup>1</sup> زعيوب سامية : التكيف المهني لمستشاري التوجيه في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، علم الاجتماع التربوي ، قسم علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011/2010 ، ص 94

كانت لها أهمية كبيرة في التغيير الثابت في الاتجاه نحو العمل ، و بما أن هذه العوامل الداخلية المتعلقة بالعمل أما العوامل التي لها علاقة بالأشياء في العمل فهي تعليمات المؤسسة و الإدارة ، الأجور ، العلاقات الاجتماعية و ظروف العمل المادية.<sup>1</sup>

### 3- نظرية القيمة:

نظرية القيمة أو التعارض التي طورها لوكاً (1969 / 1976) تقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائياً للقيمة :

1- المتعارض المدرك بين ما يريده الفرد و ما يتحصل عليه الفعل .

2- أهمية ما يريده الفرد و يقومه ، فالرضا الوظيفي الكلي للفرد ، هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر مثل الترقية يمكنه أن يكون مهماً جداً لهذا الفرد بينما ليس كذلك للفرد آخر فمظهر الترقية مثلاً بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر.

### 4- نظرية التأثير الاجتماعي:

قدم كل من salamiak/ pfeffer عام 1978 نظرية لرضا الوظيفي تخلص من مفهوم الحاجة و فكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة كما أنها أيضاً نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها بعبارة أخرى لا تقوم إدراكات الوظيفة كما أنها أيضاً نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة فقط ، و لكنها تتأثر أيضاً و بدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل و بالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقاً لكيفية التي يستجيب به زملاء العمل إلى الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فايد سهام :فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل ، مرجع سبق ذكره،ص44-ص45

<sup>2</sup>فايد سهام : مرجع نفسه ، ص 45-ص46

## خلاصة

و بعد التعرف على مفهوم التكيف المهني و الذي يشير إلى نتيجة صراع الدوافع التي يسعى الفرد لإشباعها و حالات التوتر الإحباط التي يتعرض لها كعوامل ديناميكية لها تأثيرها على عملية التكيف المهني و التي تكمن في مدى قدرة الفرد في إحداث التوازن بين الإشباع للحجات المختلفة و إمكانيات الفرد الحقيقية في ظل معايير الوسط الذي يعيش فيه و اختيار الوقت المناسب للإشباع او إرجائه باستخدام الحيل الدفاعية بطريقة ناجحة تخفف من حدة التوتر النفسي وتوفر جوا من التكيف المهني العام ومن خلاله التكيف المهني الذي يستدل عليه من خلال محاكاة معنية لشخصية السوية إضافة إلى وعي العمال على اختلاف مناصبهم بالإمكانيات الحقيقية للمنظمة التي يعملون بها و تكيف رغباتهم وحاجاتهم الملحة على الإشباع ما يسهل عليهم الاندماج والتفاني في بلوغ الأهداف و المسطرة وتحقيق التكيف المهني السليم و بالتالي تجاوز المواقف المحبطة التي يتعرضون لها يوميا و يمكن النظر إلى العوامل الأساسية في إحداث التكيف المهني النفسي والاجتماعي والمهني للفرد من زاويتين :

أ\_ قدرة الفرد على الوصول إلى درجة التكيف المهني مع نفسه أي مع القيم والأهداف التي ارتضاها لنفسه و الى درجة من التكيف المهني مع الجماعة التي ينتمي إليها .

ب\_ أن يترتب على شعور الفرد بتقبله لذاته و تقبل الآخرين له ، الشعور بالسعادة والارتياح فيما يقوم به من تصرفات وسلوكيات .

## الفصل الرابع

تمهيد

أولاً : الإجراءات المنهجية

ثانياً : المعالجة الميدانية للدراسة

ثالثاً : النتائج العامة للدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

أن معالجة إشكالية بحثية تتعلق بالعدالة التنظيمية التفاعلية ودورها في تحقيق التكيف المهني ، لا ينبغي أن تتوقف عند الحدود النظرية ، بل تستدعي ضرورة التطرق للدراسة الميدانية التي تزودنا بالمعطيات الواقعية ، حيث يتوجه الباحث إلي ميدان الدراسة مزودا بكم نظري و أدوات منهجية متعددة ناهيك عن تحديد مجالات الدراسة الثلاث (الزمني ، مكاني ، بشري). و العينة المبحوثة ، و كذا الأساليب الإحصائية ، فيبدأ الباحث في جمع البيانات بالوسائل و الأساليب التي اعتمدها لغرض تفسيرها واستخلاص النتائج منها ، و على هذا الأساس جاء هذا الفصل بكل محتوياته المذكورة تدعيما و تكملة للفصول النظرية التي سبقته.

## أولاً : الإجراءات المنهجية

### 1. المنهج المستخدم:

#### تعريف المنهج :

إن كل بحث علمي يعتمد بضرورة على منهج يتم وفقه دراسة المشكلة و تحديد أبعادها ومحاولة دراسة أسبابها ، و معرفة كل جوانبها و ذلك وفق أدوات معينة قصد الوصول إلى نتائج على ضوءها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة ، و عليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن يحتوي هو أيضا على منهج علمي تسيير وفقه .

**يعرف المنهج على أنه :** الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث أو العالم على نتائجه فهو وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة <sup>1</sup>.

**ويعرف أيضا :** أن المنهج وسيلة للبحث تضبطها مجموعة من الأدوات و القوانين الإجرائية التي تستخدم لإخضاع المعطيات الفكرية لدراسة العلمية ،قصد الوصول إلى نتيجة تكشف لنا حقيقة في علم من العلوم.<sup>2</sup>

في دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا الحالية و بتالي الوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع "العدالة التفاعلية التنظيمية و دورها في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي ،حيث يسمح لنا المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن تم تشخيصها و الكشف عن مختلف عناصرها و تحليل تلك البيانات .

- **و يعرف المنهج الوصفي بأنه :** يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أشكالها ، علاقتها و العوامل المؤثرة في ذلك ، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر و الأحداث بعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي ، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر و الأحداث التي يدرسها

<sup>1</sup>العيادي شيماء ، بوناصري شيماء ،: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة الطارف ،2021-2022 ، ص70  
<sup>2</sup> عبد الخالق رشيد:التعريف بالمنهج ، محاضرة مقدمة لطلاب سنة ثالثة ليسانس ،منشورة ،قسم اللغة العربية و آدابها ، كلية الآداب و الفنون ،جامعة وهران 1 ،احمد بن بلة .



أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل و ذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه و فهمه ثم إجراء المقارنات و تحديد العلاقات بين العوامل و تطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.

ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية و الإنسانية و التي استخدمته منذ نشأته و ظهوره ، و لكن هذا لا يعني أن استخدمه و تطبيقه و يقتصر على هذه العلوم فحسب بل أنه يستخدم أحياناً في دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة ، و يقوم المنهج الوصفي على رصد و متابعة و دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على ظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون ، و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطوره.<sup>1</sup>

- **و يعرف كذلك بأنه:** طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين و يعتقد الكاتب نفسه بأن المسح الاجتماعي و يمكن أن يتضمن عدة عمليات الفرض منه و تعريف مشكلة البحث و تحليلها و تحديد نطاق و مجال تخصص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة و تفسير و النتائج و أخيراً الوصول إلى نتائج و استخدامها لأغراض المحلية و القومية.<sup>2</sup>

**ومن خلال التعريفات يتضح لنا الآتي :**

-تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو إحدات أو أشياء معينة بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء و الظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، و اقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن للوصول بها إلى صورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى علياني: البحث العلمي أسسه مناهجه و أساليبه و اجراءاته ، بيئة الأفكار الدولية ،الأردن ،ص47  
<sup>2</sup> عمار بحوش: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 138

- يقوم المنهج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها لا يقصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعلق بلا يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج ، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

## 2- مجالات الدراسة :

### - مجال المكاني :

تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الطارف ، حيث تشكل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية و بموجب المرسوم التنفيذي مادة 12. 242 في 04 جوان 2012 حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات و الآداب ، تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد و هو علم الاجتماع و يؤطره مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا 36 أستاذ من مختلف الرتب أما عدد الطلاب الإجمالي في بين المستويات و التخصصات هو 812 ، سعت الكلية لفتح أقسام و تخصصات جديدة لسنة الدراسة 2017/ 2018 في انتظار اعتمادات الندوة الوطنية :

-قسم علم النفس

-الانثربولوجيا

- علوم التربية

يعمل التكوين في ميدان العلوم الاجتماعية و الإنسانية على تحضير الطلبة في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية و الإنسانية الإدارية و القيادة ، فهو بذلك يسهم في الإعداد الفعلي للطلبة و الباحثين لمواجهة مشكلات و قضايا المجتمع و يوفر الكفاءات المتخصصة الضرورية لتنمية المؤسسات و المنظمات في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي و الاجتماعي .

<sup>1</sup>العيادي شيماء ، بوناصري شيماء :دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 93

**- المجال البشري:**

المتمثل في مجتمع وعينة الدراسة و هو عدد الأساتذة بقسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية جامعة الطارف ، حيث تضم موارد بشرية تساهم في نجاح و استمرار و تحقيق أهداف المؤسسة و قد أشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من الأساتذة حيث قدر عددهم ب 36 أستاذ.

**- المجال الزمني:**

يمثل هذا المجال ، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة الذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من أعداد و صياغة الجانب النظري ، وضبط الإجراءات المنهجية لنزول إلى الميدان في الفترة التي استغرقتها في الدراسة الميدانية كانت بدايتها من شهر أبريل إلى غاية شهر جوان .

إذ قسمت الفترة التي تمت فيها الدراسة إلى المراحل التالية :

**- المرحلة الأولى :** من 12 أبريل 2023 حتى 13 أبريل 2023 القيام بدراسة استطلاعية و قد تم اخذ معلومات خاصة بالكلية و الأساتذة و ذلك من خلال مقابلة المسؤول الأول لقسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة شاذلي بن جديد-طارف-.

**- المرحلة الثانية :** من 16 أبريل الى 27 أبريل تم إعداد و صياغة الاستمارة الخاصة بالدراسة وفق أسئلة الدراسة.

**- المرحلة الثالثة :** من 28 أبريل إلى غاية 29 أبريل تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة ثم جمعها.

**- المرحلة الرابعة :** من 31 أبريل إلى 04 جوان 2023 تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية و نسبية ، و كذلك تم تحليل و مناقشة النتائج ب الإضافة إلى إستخلاص النتائج النهائية.

**3-مجتمع و عينة الدراسة :****- مجتمع الدراسة :**

باعتبار أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها من العناصر التي يجري عليها البحث و التقصي ، و عليه مجتمع الدراسة المتبع في دراستنا يتمثل في قسم علم اجتماع كلية العلوم الاجتماعية جامعة شاذلي بن جديد -الطارف- البالغ عددهم 36 أستاذ ، و قد تم أخذ عينة تتكون من 20 أستاذ لأنهم من مصدر لجمع المعلومات من الميدان و قد اتبعنا في ذلك العينة العشوائية البسيطة.

**عينة الدراسة :**

تعرف العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة ، و إجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج ، و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي.<sup>1</sup>

وقد اخترنا في دراستنا الحالية العينة العشوائية البسيطة و يقصد بها التي يتم اختيار جميع أفرادها بطريقة عشوائية بعيدة عن أثر العوامل الشخصية التي قد تعمل على تفضيل بعض الأفراد على غيرهم.<sup>2</sup>

حيث وقع الإختيار وبطريقة عشوائية بسيطة على مجموعة من الأساتذة والذي قدر عددهم 20 أستاذ، من قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة شاذلي بن جديد الطارف. ويرجع سبب إختيارنا لهذه العينة سهولة الوصول الى المفردات و كذلك هي الأقدر على تزويدنا ببيانات التي نحتاجها في الدراسة.

**4- أدوات جمع البيانات :**

يستخدم الباحثون و العلماء مجموعة من التقنيات و الأساليب لإكتشاف و فهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية و متغيراتها ، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة و التقنية الملائمة لذلك و التي تساعد في الحصول على المعلومات بطريقة سهلة .

<sup>1</sup>محمد سرحان على المحمودي :مناهج البحث العلمي ، ط 3 ، الجمهورية البينية ، دار الكتب ، صنعاء ، 2015 ، ص160  
<sup>2</sup>عبد الكريم موسى احمد فرج الله : مقدمة في لإحصاء التربوي ، الط1 ، دار العلاء للنشر و التوزيع الشارقة ، 2014 ، ص36.

**- الملاحظة :**

تعد الملاحظة خطوة مهمة في البحث العلمي ، هي من أهم أدوات جمع البيانات ، و ذلك لأنها توصل الباحث إلى الحقائق و تمكنه من صياغة فرضياته و نظرياته ، وتعرف على أنها " مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس ما تستعين به من أدوات الرصد و القياس ، أي أنها مشاهدة لظواهر في أحوالها المختلفة و أوضاعه المتعددة لجمع البيانات و تسجيلها و تحليلها لتعبير عنها بأرقام<sup>1</sup> .

و قد تم استخدام الملاحظة البسيطة في بحثنا بحيث ساعدت في التعرف على محيط الدراسة (مجال البشري).

**- المقابلة :**

المقابلة و هي أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختيار فروضه ، و تعتمد على مقابلة البحث لمن تجرى معهم المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث و الإجابة عنها<sup>2</sup> .

و لقد قمنا باستخدام أداة المقابلة في دراستنا الميدانية لهذا الموضوع و التي كانت مع المسؤول الأول "العميد" لقسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ضمن الدراسة الاستطلاعية مفادها التوصل إلى مجموعة من البيانات التي تخص عدد الأساتذة و المخطط الهيكلي للكلية فهذا ما سهل علينا بناء الاستمارة.

**- الاستمارة :**

قد تم اختيار هذه الأداة باعتبارها أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقا أساسيا للباحث من أجل الإجابة و التحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث ، و لقد تم توزيع الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة على جميع مفردات المجتمع.

<sup>1</sup> شيماء بوقره، ليليا مناصري : القيادة الإدارية و دورها في إدارة الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2021/2022 ص 65

<sup>2</sup> شيماء بوقره، ليليا مناصري : القيادة الإدارية و دورها في إدارة الأزمات، مرجع نفسه ، ص 66.

و لقد تم تقسيم استمارة البحث إلى ثلاث محاور :

**المحور الأول :** البيانات الشخصية و يضم 4 أسئلة من (4-1).

**المحور الثاني :** البيانات الخاصة بتأثير العلاقات المهنية على تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف و يضم 10 أسئلة من (5-15).

**المحور الثالث :** البيانات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد و يضم 10 أسئلة من (16-24).

## ثانيا : معالجة الميدانية

### 1/ تحليل وتفريغ البيانات الميدانية

**المحور الأول :** البيانات الشخصية :

يمثل هذا المحور البيانات الشخصية ، و يتكون من «04» أسئلة ، السؤال الأول يتعلق بالجنس أما الثاني فهو متعلق بالسن ، الثالث متعلق بالدرجة العلمية ، و الرابع متعلق بالأقدمية بالعمل في المؤسسة حيث تم تحليل البيانات الميدانية على النحو التالي:

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	8	40%
أنثى	12	60%
المجموع	20	100%

**المصدر :** سؤال رقم 01 من المحور الأول من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 01 مفردات مجتمع الدراسة من حيث متغير الجنس ، فاقت فيه نسبة الأستاذة الإناث و التي تمثل نسبة 60% على الذكور التي تمثل نسبة 40% فهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة لأن معظم الإناث تعمل في مجال التعليم و ذلك نظرا لميل العنصر النسوي لمواصلة دراسته خاصة الدراسات العليا منها.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع العينة حسب السن :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 35 سنة إلى 45 سنة	11	55%
من 45 سنة فأكثر	9	45%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 02 من المحور الأول من استمارة البحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة 35 إلى أقل 45 سنة بنسبة 55%، و كذا فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 45% هذا يدل على أن الأساتذة بخبرة عملية و بيداغوجية تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب و كذا نقص التوظيف في الآونة الأخيرة بالقسم .

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب الدرجة العلمية :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	3	15%
دكتوراه	15	75%
التعليم العالي	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 03 من المحور الأول من استمارة البحث

توضح معطيات الجدول أن أغلب الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- درجتهم العلمية "الدكتوراه" و التي تقدر ب75% و تليها الفئة ذات درجة العلمية الماجستير المقدر ب15% بينما الذين يملكون الدرجة التعليم العالي نسبة قليلة جدا مقدر ب 10% و هذا يدل على أن الأساتذة بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد لديهم مؤهل علمي يؤهلهم لأداء مهامهم على أكمل وجه و كذا مواصلة دراستهم المستقبلية هذه الترقية لشهادات أعلى .

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل :

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	03	%15
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	11	%55
من 15 سنة فأكثر	06	%30
المجموع	20	%100

المصدر: سؤال رقم 04 من المحور الأول من استمارة البحث

استنادا إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن الأساتذة بالقسم علم الاجتماع تتراوح أعمارهم بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و بنسبة %55 و هي النسبة الأعلى بنسبة %30 التي تمثل فئة من 15 سنة فأكثر أما في الأخير نجد نسبة قليلة جدا من الذين لديهم أقدمية عمل لفئة 5 سنوات و ذلك بنسبة %10

من خلال هذه المعطيات المتحصل عليها أن هذا يدل على خبرة الأساتذة بالقسم و مما يمنحهم قدرات و إمكانيات علمية و أكاديمية تساعدهم على أداء واجباتهم و مهامهم في العمل و هذه النتائج تؤكد كذلك ما تم التوصل إليه في الجدول رقم 03 بإعتبار قلة التوظيف في السنوات الأخيرة .



## المحور الثاني: تأثير العلاقات المهنية على تكيف الأستاذ الجامعي :

الجدول رقم 05: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كانت العلاقات المهنية داخل العمل تقوم وفق مبدأ الاحترام المتبادل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	15	75%
أحيانا	05	25%
المجموع	20	100%

## المصدر: سؤال رقم 05 من المحور الثاني مم استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 75% من الأساتذة أكدوا على أن العلاقات المهنية داخل العمل تقوم دائماً وفق مبدأ الاحترام المتبادل، و في المقابل نجد نسبة 25% تمثل الذين أجابوا بأن أحيانا ما يكون هناك احترام في العلاقات المهنية .

و نستنتج من خلال إجابات أغلبية المبحوثين بأن العلاقات المهنية دائماً ما تقوم على مبدأ الاحترام المتبادل داخل العمل و يرجع ذلك إلى طبيعة النظام داخل المؤسسة و الذي يهتم بتحسين العلاقات المهنية داخل العمل و توفير جو ملائم للعمل ، و هذا ما يعبر على سعي المؤسسة إلى توفير الجو المناسب لأداء العمل بالشكل المطلوب و في ظروف تنظيمية و ترقى إلى مستوى أداء العمل بالنسبة للأستاذ الجامعي.

الجدول رقم 06: يوضح استجابات أفراد العينة حول إذا ما يراعي المسؤول مشاعر موظفيه داخل مجال العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
			متعلقة بتنمية روح العامل بين الزملاء	9	45%
نعم	14	70%	متعلقة بنشر قيم الشفافية في المجتمع	5	25%
			المجموع	14	70%
لا	6	30%			
المجموع	20	100%			

المصدر : السؤال رقم 06 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن المسؤول المباشر يراعي مشاعر موظفيه في مجال العمل بنسبة 70 % من المبحوثين كما نلاحظ بأن أغلبية الأساتذة التعامل بين الزملاء و التي قدرت بنسبة 45% أما نسبة 25% أكدت على نشر القيم الشفافية في العمل.

و يرجع ذلك إلى منافسة وتبادل الآراء و الأفكار التي يقترحها الموظف فتقدير و الاحترام و مراعاة مشاعر الموظفين يخلق نوعا من الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظف و هذا ما يزيد من ولائهم و انتماءهم للمؤسسة و في المقابل نجد نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول المباشر لا يراعي مشاعر موظفيه في مجال العمل فهذا يعود إلى تطبيق بعض القرارات و الإجراءات الصارمة في العمل لأنه في بعض المواقف يتطلب ذلك أحيانا و بذلك من شأنها أن تؤدي إلى نتائج ايجابية للمؤسسة خاصة إذا كان موظفيه لا يقومون بعملهم بكل جدية و نشاط.

الجدول رقم 07 : يوضح استجابات أفراد العينة حول الشعور بالإرهاك الانفعالي و تأثيره بالانسحاب من العلاقات المهنية في مجال العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	30%
لا	14	70%
المجموع	20	100%

المصدر : سؤال رقم 07 من المحور الثاني من استمارة البحث

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من المبحوثين تؤكد على أنها لا تعاني من الإنهاك الانفعالي الذي يؤدي بالانسحاب من مختلف العلاقات المهنية داخل المؤسسة و ذلك يدل على أن النظام الداخلي للمؤسسة الجامعية يهدف على تركيز مكونات الأسرة الجامعية و إلى كل مستعملي المصلحة العمومية بالمبادئ و القواعد و الممارسات التي تحكم داخلها ، و كذا تجسيدها فيسودها نظام متميز بالعدالة و الشفافية في التعامل و المشاركة اتخاذ القرارات مما يجنب الوقوع في سلبيات الإنهاك الانفعالي في المقابل نلاحظ أن هناك نسبة 30% من المصرحين أكدوا على أنهم لا يعانون من الإنهاك الانفعالي مما يؤدي بالانسحاب من العلاقات المهنية.

الجدول رقم 08 : يوضح استجابات أفراد العينة حول العلاقات المهنية يسودها الشفافية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	75%
أحيانا	3	15%
أبدا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر : سؤال رقم 08 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن العلاقات المهنية داخل قسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد تسودها الشفافية مما يسمح ذلك باندماج في الأنشطة الجماعية المتعلقة بالعمل و ذلك بأعلى

نسبة قدرت ب 75 %، فتليها نسبة 15 % و ذلك تمثل بأن الشفافية في غالب الأحيان تسود العلاقات المهنية، و في الأخير نجد نسبة 10% صرحوا بأن العلاقات المهنية لا تسودها الشفافية مما لا يسمح لهم بالاندماج في الأنشطة الجماعية داخل مجال العمل هذا ما أكد عليهم أقلية من المبحوثين.

فمن خلال النتائج السابقة للإجابات يتضح لنا أن العلاقات المهنية داخل الأسرة الجامعية يسودها الشفافية مما يدل ذلك على أن نظام المؤسسة يتسم بالدقة و التنظيم المحكم و تطبيق القرارات و الإجراءات بطريقة تتميز بالشفافية و عدم التحيز و الانضباط في التعامل مع الموظفين فهذا ما يجعلها تحقق أهدافها المسطرة.

الجدول رقم 09 : يبين استجابات أفراد العينة حول إذا الإدارة تأخذ بظروف الموظفين و مصالحهم عند تطبيق الإجراءات و القوانين.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	55%
أحيانا	9	30%
أبدا	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 09 من المحور الثاني من استمارة البحث

لوحظ من خلال الجدول أن نسبة 55 % من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تقوم دائما على بالأخذ بعين الاعتبار ظروف موظفيها و ذلك عند تطبيق الإجراءات و القوانين ، في حين نجد أنه في غالب الأحيان ما تهتم إدارة المؤسسة بأخذ بظروف الموظفين و مصالحهم بنسبة تقدر ب 30% و في المقابل نجد نسبة 15% ضئيلة جدا تمثل المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تأخذ أبدا بعين الاعتبار ظروف موظفيها.

من خلال النتائج السابقة للإجابات يتضح لنا أن الإدارة بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد تعمل جاهدا على أن يشعر الموظفون بأن جهدهم المبذول في العمل يتناسب مع رواتبهم و ظروفهم الحياتية، فإذا لم يتحقق ذلك فقد يتركون العمل ، لذا يجب على أي مؤسسة توفير أجر تنافسي يتماشى مع جهد و ظروف الموظفين يشعروهم بأن جهدهم و عملهم محل التقدير.

كذلك توفير الراحة فإذا كانت طبيعة العمل فالمؤسسة تتطلب من العاملين العمل لساعات طويلة الأمر الذي يعرضهم للضغط الشديد و بالتالي شعورهم بالتعب الذي يجعلهم يقعون في أخطاء أثناء تأدية مهامهم، فالأخذ ظروف الموظفين و حالاتهم النفسية و الجسدية هو هدف المؤسسة فتعمل على تقسيم ساعات العمل و توفير فترات راحة مناسبة فهذا سيساعد الموظفين على التقليل من الشعور بالتوتر و التعب لاستكمال مهامهم على أفضل وجه.

الجدول رقم 10: يوضح استجابات أفراد العينة حول إذا القرارات التي يتم اتخاذها في مجال العمل يسودها المصادقية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	07	35%
أحيانا	11	55%
أبدا	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 10 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55% تمثل الذين صرحوا بأن غالب الأحيان أن القرارات المتخذة في مجال العمل يسودها المصادقية فهي تمثل النسبة الأعلى، في حين نجد أن نسبة 35% أكد على أن القرارات دائما تسودها المصادقية، في حين نجد نسبة قليلة جدا من الذين صرحوا على أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة لا يسودها أبدا المصادقية و ذلك بنسبة 10% .

من خلال نتائج المتحصل عليها في هذا الجدول يتضح لنا بأن الإدارة بقسم علم الاجتماع تؤكد على عقد الاجتماعات الدورية و مشاركة الأفكار بحرية دون أية أحكام مسبقة ، بالاعتماد على المرونة في الطرح و الحوار و عدم التشبث بالطرق المألوفة في تنفيذ المهام ، كقبول آراء الموظفين الجديدة خاصة إن وجدت مقترحات أكثر فعالية و نجاعة في تنفيذ القرار مما يشجع بقية الموظفين على تحسين التواصل و ترسيخ العلاقات التبادلية عندما تلمس المصادقية و الشفافية من قائد الفريق ، فلا شيء يقتل الثقة بين المسؤول و الموظفين كضعف المصادقية و عدم الوضوح.

الجدول رقم 11: يوضح استجابات أفراد العينة حول إذا المسؤول يخصص أوقات خاصة للاستماع إلى الشكاوي و الاقتراحات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	55%
أحيانا	5	25%
أبدا	4	20%
المجموع	20	100%

#### المصدر: سؤال رقم 11 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال المعطيات المتحصلة عليها في الجدول بأن النسبة المئوية 55% الأعلى نسبة في هذا الجدول و التي تمثل بأن المسؤول دائما يخصص أوقات للاستماع إلى شكاوي و مقترحات موظفيه، في حين نجد أن في غالب الأحيان ما يخصص المسؤول أوقانا لموظفيه لمناقشة اقتراحاتهم و الاستماع إلى شكاويهم و ذلك بنسبة قدرت ب25% و تليها نسبة 20% تمثل المبحوثين الذين يؤكدون على أن المسؤول لا يقوم أبدا بتخصيص أوقات لموظفيه.

من خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن المسؤولين بقسم علم الاجتماع يعملون على تحسين العلاقات التنظيمية و ذلك من خلال بناء علاقات العمل يسودها الاحترام و الجو المهني السليم، وكذلك من خلال تخصيص وقت للاستماع إلى أفكار الموظفين و مخاوفهم ، و إيجاد طرق لمعالجة المشكلات في بيئة عملهم.

الجدول رقم 12: يمثل استجابات أفرادا لعينة حول إذا كان هناك عراقيل عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية من قبل المسؤول و زملاء العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	04	20%
أحيانا	05	25%
أبدا	11	55%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 12 من المحور الثاني من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 55% تمثل المبحوثين الذين أكدوا على أنه لا يوجد عراقيل عند قيامهم بواجباتهم الوظيفية من قبل زملاء العمل و المسؤول ، في حين نجد أن 25% تمثل الذين أكدوا على أنه في غالب الأحيان تكون هناك عراقيل ، في المقابل نجد نسبة قليلة تقدر بـ 20% تمثل الذين يرون بأن هناك دائما عراقيل عند قيامهم بمهامهم الوظيفية.

فمن خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن البيئة العملية لهذه المؤسسة تحتوي على نوع من المساواة كذلك الاحترام المتبادل بين المسؤول و الموظفين و بين الموظفين فيما بينهم مسؤولي بقسم علماء لاجتماعي يعملون على توفير بيئة عمل خالية من المشكلات و الصعوبات تعمل على تحفيز الموظفين على العمل بحيوية و حماس ، بالتالي التوصل إلى أهدافها المؤطرة، حيث أنها تنتشر جوا من السعادة و الرضا و القبول و بالتالي تجنب العراقيل و الصعوبات التي يواجهها الموظفين.

الجدول رقم 13 : يوضح استجابات أفراد العينة حول إذا هناك داخل العمل مفاضلة في المعاملة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	10%
أحيانا	5	25%
أبدا	13	65%

المصدر: سؤال رقم 13 من المحور الثاني من استمارة البحث

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 65% من المبحوثين أكدوا على أنه لا يوجد أبدا مفاضلة في المعاملة داخل العمل في حين نجد أن هناك من أكد بنسبة قدرت بـ 25% و التي تمثل الذين صرحوا بأنه في غالب الأحيان ماتكون هناك في العلاقات المهنية في المقابل نجد أنه بنسبة قليلة جدا تمثلت بـ 20% تأكدت على أنه دائما تحدث مفاضلة داخل العمل.

من خلال هذه المعطيات لهذا الجدول يتبين لنا أن الإدارة بقسم علم الاجتماع تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين و كذلك تعميم مبدأ المساواة بين الموظفين و تحفيزهم على العمل و تجنب التحيز و التمييز بين الموظفين و سعي المؤسسة لإرضاء موظفيها و العمل على التوازن التنظيمي للمؤسسة.



الجدول رقم 14: يوضح استجابات أفراد العينة حول شعورهم بالافتخار لانتمائهم للطاقت العمل الذي يعملون فيه.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 14 من المحور الثاني من استمارة البحث

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 60 % من المبحوثين صرحوا على أنهم يشعرون بالفخر لانتمائهم للطاقت العمل الذين يعملون فيه، في حين نجد أن نسبة 40 % تمثل الذين لا يشعرون بالفخر لانتمائهم للطاقت العمل.

من خلال هذه الإجابات يتبين لنا أن الذين أكدوا على شعورهم بالفخر لانتمائهم للمؤسسة يمثلون نسبة أعلى فذلك يدل على أن المؤسسة الجامعية تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية التفاعلية الانتماء الوظيفي و شعور الموظفين بالفخر لانتمائهم لها.

أما الذين أقرروا أنهم لا يشعرون بالفخر لانتمائهم لهذه المنظمة فهذا دليل على أنها لا تكون لديهم رغبة قوية في المحافظة على استمرارهم للعمل بهاو أنهم ليسوا بجزء منها و ذلك لعدة عوامل و أسباب وظيفية أدت بهم إلى هذا الشعور.

## المحور الثالث: المساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف الأستاذ الجامعي

الجدول رقم 15: يوضح استجابات أفراد العينة حول مناقشة القرارات التي يتم اتخاذها داخل العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	8	40%
أحيانا	11	55%
أبدا	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 15 من المحور الثالث من استمارة البحث

من خلال الجدول أن النسبة المئوية الأعلى تمثل الذين أكدوا على أنهم أحيانا ما تتم مناقشة القرارات التي يتم اتخاذها داخل العمل بنسبة قدرت ب 55 % في حين نجد أن نسبة 40% تمثلت في أنهم دائما يقوم المسؤول بمناقشة القرارات المتخذة داخل القسم، في حين نجد نسبة قليلة تمثل الذين يرفضون و يؤكدون على أنه لا يتم مناقشة القرارات داخل العمل بنسبة 5 % .

من خلال هذه الإجابات نستنتج بأن المؤسسة تقوم على مناقشة القرارات التي يتم باتخاذها فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، و ذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى الموظفين فيعملون على تنفيذه بحماس و رغبة صادقة و كذلك تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين أفراد المؤسسة من ناحية و بين المؤسسة و المجتمع الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة لها تأثير على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم.

أما الذين يرون بأنه لا يتم مناقشة القرارات فذلك يدل على أنه هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح عملية اتخاذ القرار فمن أهم هذه المعوقات تمثلت في شخصية متخذ القرار و الذي يؤثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو داخلية كالضغوط النفسية، و اتجاهاته و قيمه و أفكاره، كذلك عدم توفير البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقا من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه المسؤول.

الجدول رقم 16: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتخاذ مقترحات الموظف من أجل تطوير العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	60%
أحيانا	6	30%
أبدا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 16 من المحور الثالث من استمارة البحث

نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60 % من المبحوثين صرحوا بأنه يتم دائما اتخاذ مقترحات الموظف و ذلك من أجل تطوير العمل، في حين نجد أن نسبة 30 % أكدوا على أنه أحيانا ما يتم اتخاذ مقترحات الموظف ، فتليها نسبة 10% من الذين يرون بأنه لا يتم أبدا اتخاذ مقترحات الموظف.

فمن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن الذين يقرون بأنه دائما ما يتم اتخاذ مقترحات الموظف من أجل تطوير العمل داخل المؤسسة أي أنه يتم الاهتمام بمقترحات الموظف داخل هذه المؤسسة و الاهتمام بمهاراته و تدريبه من أجل تطوير العمل و ذلك من خلال معرفة نقاط قوته و ضعفه و معرفة ما الذي يحفزه و ما يحبطه ، في حين أن هناك أقلية من الأساتذة يرون أنه لا يتم أبدا مناقشة مقترحات الموظف و يرجع ذلك إلى وجود ضغوط في العمل و تجاهل أفكار الموظفين و مقترحاتهم و عدم الثقة بإمكانيات الموظف فقد يكون للموظف أفكار بتحسين طريقة عمله أو بيئة العمل من حولهم و الاهتمام بكفاءاتهم من أجل تطوير و تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول شعورهم بالأهمية عند المشاركة في اتخاذ القرارات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من المحور الثالث من استمارة البحث

تمثل نسبة 85 % المبحوثين الذين يشعرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة فهذا يدل على أهمية المشاركة في تكيف الأستاذ الجامعي داخل المؤسسة الجامعية فإن اتخاذ القرار عملية ضرورية في جميع المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و نشاطاتها فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة، في حين نجد أن الذين لا يشعرون بأهمية داخل المؤسسة من خلال مشاركتهم لاتخاذ القرار و ذلك بنسبة 15 % نسبة قليلة جدا فهذا ما يؤكد على أن أغلبية الإساءة يشعرون بالأهمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 18: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أن سرعة و دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف الإدارة تساعد على اتخاذ القرار في وقت مناسب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 18 من المحور الثالث من استمارة البحث

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن نسبة 75% تمثل المبحوثين الذين يرون بأن سرعة و دقة المعلومات التي يتلقاها من طرف الإدارة تساعد على اتخاذ القرار، و بنسبة قليلة تمثل 25% تمثل فئة الذين يرون بأن سرعة و دقة المعلومات من طرف الإدارة لا تساعدهم على اتخاذ القرار.

فمن خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن نظام المعلومات من أهم ركائز الأساسية في بناء المؤسسات و ذلك من خلال مساهمة في تحقيق السرعة و الدقة و الكفاءة و المساعدة في نجاح عملية اتخاذ القرار.

دول رقم 19: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفير القدر الكافي من المعلومات في إطار الوظيفة يمكن من إيجاد حلول مناسبة للعمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 19 من المحور الثالث من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة 90% من الأساتذة أكدوا على أن توفير القدر الكافي من المعلومات في إطار الوظيفة تمكن الموظف من إيجاد حلول مناسبة للعمل، حيث يكون لنا أعلى نسبة تكون راضية بأن توفير المعلومات يساعد على إيجاد حلول مناسبة للعمل، و نسبة 10% لا تقبل بأن

توفير القدر الكافي من المعلومات يساعد على تمكين الموظف من إيجاد حلول مناسبة داخل مجال عمله.

يتضح لنا من خلال تحليلنا للجدول أن توفير القدر اللازم من المعلومات في إطار الوظيفة له تأثير بتمكين الموظف لإيجاد حلول مناسبة لعمله، و ذلك لأن نظم توفير المعلومات توفر القدر الكافي و الخاصة بالموظف فتساعده في إبداء ردود فعلهم بالإضافة إلى توليد المعلومات و استحداثها و يستفاد ذلك بالإضافة عنصر الكفاءة و الفعالية و عليه تحقيق أهداف المؤسسة و الموظفين.

الجدول رقم 20: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع بقية زملاء في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	5	25%
أحيانا	15	75%
المجموع	20	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من المحور الثالث من استمارة البحث

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% من المبحوثين على أنهم يشاركون المعلومات الخاصة بعملهم مع بقية زملائهم أحيانا في العمل، أما بنسبة أقل تمثل الذين يرون أنهم دائما يتم مشاركتهم لمعلوماتهم الخاصة بعملهم مع بقية زملائهم في العمل بنسبة 25%.

من خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن مشاركة المعلومات بين زملاء العمل هي عملية مهمة تساعد على التقليل من الضغوط و الإجهاد، فتقوم المؤسسة الجامعية بالتخفيف من التوتر فكلما كان فريق العمل متضام و مشارك يزداد تحقيق أهداف العمل و تنظيم الوقت ، و خلق نوع من التوازن داخل المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات و تأثيرها على رفع روح المعنوية من خلال زيادة التفاعل الجماعي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 21 من المحور الثالث من استمارة البحث

من خلال إطلاعنا على الجدول أعلاه يتضح لنا النسبة المئوية الأعلى هي نسبة 95 % من المبحوثين أكدوا على أنه للمشاركة أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية و ذلك من خلال زيادة التفاعل الجماعي، أما نسبة قليلة جدا ترفض أن للمشاركة أثر على رفع الروح المعنوية تقدر ب5% .

و عليه فإن هذه الإجابات تؤكد لنا أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية و تكيف المهني لدى الموظفين في هذه المؤسسة، فإن المشاركة الجماعية العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة، فيشعر الموظف أنه جزء فعال مهم في كيانها و بالتالي تنمي روح المعنوية لأفراد التنظيم و إشباع حاجة الاحترام و إثبات الذات.

الجدول رقم 22: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات نزيد من تحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول و أفراد التنظيم.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
المجموع	20	%100

المصدر: سؤال رقم 22 من المحور الثالث من استمارة البحث.

يبين لنا الجدول النسبة المئوية 100 % التي تمثل المبحوثين الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد في تحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول و أفراد التنظيم في حين نجد انعدام الراضين لذلك.

من خلال هذه الإجابات يتضح لنا أن لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات لها مزايا من بينها تحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول و أفراد التنظيم ، فيتضح لنا أن الإدارة بقسم علم الاجتماع بيئة عملية توفر للمواطنين القدرة على التفاعل و اكتساب الثقة بين القائد و الموظف يتم ذلك من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إبراز أهمية العنصر البشري لهذا التنظيم.



الجدول رقم 23: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستعداد العالي للتغيير من طرف العاملين بالمؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	15	75%
محايد	3	15%
معارض	2	10%
المجموع	20	20%

المصدر: السؤال رقم 23 من المحور الثالث من استمارة البحث

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 75% تمثل الأساتذة الذين يصرحون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستعداد العالي للتغيير من طرف العاملين بالمؤسسة، أما المحايدون لذلك بنسبة 15% الراضون أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤدي إلى الاستعداد العالي للتغيير للمؤسسة بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 10%.

و عليه من خلال هذه الإجابات يتضح لنا بأن الشراكة المجتمعية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية تعد كمؤشر لعملية تنمية تغييريه ناجحة، فإن إشراك الأفراد و الفاعلين في عملية المشاركة تحفز على تطوير الفكر التنموي و استيعاب التغيرات و التطورات الراهنة، فإن عملية المشاركة تعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي بتسهيل عملية تبادل المعلومات كما يساعد على التغيير الإداري و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار بمقترحات و آراء الموظفين و إشراكهم في مناقشة القرارات.

الجدول رقم 24 : يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق التوافق بين متطلبات العاملين و مطالب العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	17	90%
محايد	3	10%
المجموع	20	100%

المصدر: السؤال رقم 24 من المحور الثالث من استمارة البحث.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 90% تمثل المبحوثين الذين يوافقون بأن إتاحة الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق التوافق بين متطلبات العاملين و مطالب العمل ، تليها المحايدون بنسبة 10%.

و من خلال هذه النسب يتضح لنا أن المسؤولين بقسم علم الاجتماع يتملون على تحقيق عملية اتخاذ القرار و إخضاعها لخطوات و أساليب علمية و عملية من أجل الوصول إلى قرارات فعالة و راشدة تحقق التوافق بين متطلبات العاملين بالمؤسسة و مطالب العمل، و لذا لايمكن أن يتحقق إلا من خلال المشاركة فصياعتها من طرف الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها و هي الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و كذلك أهداف الأفراد العاملين بها لتحقيق رضاهم الوظيفي و التوازن بين متطلباتهم بين العاملين و مطالب العمل.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة :

### مناقشة التساؤل الفرعي الأول القائل :

هل تؤثر العلاقات المهنية في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد. -  
الطراف؟-

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة المحور الثاني المتعلق بالتساؤل الفرعي الأول توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل إليها كانت إيجابية و هذا من خلال ما يلي :

-أغلب أفراد عينة الدراسة و المقدر عددهم بنسبة 75% أكدوا على أن العلاقات المهنية داخل العمل تقوم وفق مبدأ الاحترام المتبادل.

- كما أقرت نسبة 75% من المبحوثين أن العلاقات المهنية في قسم علم الاجتماع يسودها الشفافية.

- كما أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على أنهم لا يشعرون بالإرهاك الانفعالي الذي يؤدي بالانسحاب من العلاقات المهنية في مجال العمل

- في حين أن نسبة 55% يرون بأن القرارات يتم اتخاذها في مجال العمل تسودها المصادقية.

- في حين نجد أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن المسؤول يخصص أوقات خاصة للاستماع إلى شكاوي و مقترحات و ذلك بنسبة مقدرة ب55%

- فنجد أن نسبة 55% يؤكدون علة أنه لا يوجد عراقيل عند قيامهم بالواجبات الوظيفية من قبل المسؤول و زملاء العمل.

و منه يمكن القول من خلال النتائج الموضحة سابقا أن أغلب النتائج كانت إيجابية و بالتالي نستنتج أن العلاقات المهنية لها دور في تنمية و تطوير بيئة العمل الداخلية للمؤسسة و تحسين العمل الجماعي في المؤسسات و ذلك بتأثير كل من علاقة الموظفين فيها بينهم و علاقة الموظفين بالإدارة على مستوى أداء فريق العمل ككل ، و تساهم في تكيف المهني الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

وعليه فالعلاقات المهنية داخل العمل تعد أهم ركائز التنظيم فهي تقوم على مبدأ الاحترام و الصدق و الالتزام بجميع حقوق و واجبات الجميع فيكون لأفراد المشتركين في العمل مهارات و قدرات للتواصل فيما بينهم، و أن يكون الأفراد متفهمين لعملية العمل الجماعي ، فعلى المسؤول أن يراعي مشاعر موظفيه و تحقيق رضاهم الوظيفي و خلق جو عمل ملائم يسوده المصادقية و الشفافية في تطبيق القرارات و الإجراءات و تجنب المفاضلة بين الموظفين و تمييز موظف على زميله من خلال ها يتم تحقيق التوازن في العلاقات المهنية ، و توفير بيئة عمل سليمة خالية من العراقيل و المشكلات و تحسين مكان العمل فأول ما على أصحاب العمل فعله هو جعل مكان العمل مكانا يفخر الموظف بالعمل به و يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف تنظيمية ذات تأثير إيجابي على البيئة و المجتمع

و مراعاة مشاعر الموظفين و ذلك من خلال الاستماع إلى شكاويهم و تخصيص أوقات لهم من خلال مشاركة الموظفين أفكارهم و مخاوفهم و الاستماع لهم.  
و منه فإن العلاقات المهنية تأثر في توافق و تكيف الموظف مع بيئة عمله من خلال عدة عوامل.

### مناقشة التساؤل الفرعي الثاني القائل :

هل يؤثر المشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف المهني لأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - ؟

من خلال دراستنا للمحور الثالث توصلنا إلى مايلي:

- أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة عددهم بنسبة 55% أنه يتم مناقشة القرارات التي يتم اتخاذها داخل العمل.

في حين نجد أن نسبة 60% التي تمثل الذين صرحوا باتخاذ مقترحات الموظف من أجل تطوير العمل.

حيث نجد أن نسبة 85% تمثل المبحوثين الذين يشعرون بالأهمية عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- و نجد أن سرعة و دقة المعلومات يتلقاها الموظف من طرف الإدارة تساعد على اتخاذ قرار في وقت مناسب و قد قدرت بنسبة 75%

- فنجد أن الذين صرحوا بأنهم يقومون بمشاركتهم لمعلوماتهم الخاصة بالعمل مع بقية الزملاء العمل بنسبة قدرت ب75%

- في حين نجد أن الذين أقروا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات و تأثيرها على رفع المعنوية من خلال زيادة التفاعل الجماعي بنسبة تمثلت ب95%

و عليه من خلال هذه النتائج المتوصل إليها نستنتج أن أغلب النتائج كانت إيجابية و بالتالي فإن المشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة

الشاذلي بن جديد، و ذلك من خلال حرص الإدارة على تطبيق عملية مناقشة و اتخاذ القرارات بين موظفين.

من خلال ما تم ذكره سابقا فنستنتج أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعد وسيلة ناجحة و مهمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة و أهدافها بشكل موضوعي كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية، فهي تساعد على الكشف عن العوامل التي تضغط على متخذي القرار سواء خارجية كانت أو داخلية، كذلك الأخذ بعين الاعتبار بمقترحات الموظف من أجل تطوير العمل و توفير القدر الكافي من المعلومات و سرعة وصولها و دقتها التي يتلقاها الموظف من قبل الإدارة فهي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب حيث يعتبر الوقت عنصرا مهما في اتخاذ القرارات فإن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يعد أمرا شديدا الأهمية و خاصة إذا كان إلغاءها كما أنه يجب الأخذ بآراء المتأثرين بالقرار في مايتعلق بشأنه، فتساهم عملية اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية للموظف مما يعني أن الموظفين المشاركين يظهرون معنويات عالية و عندما يكون هناك انخفاض في المشاركة عادة ما يظهر الموظفون علامات على انخفاض الروح المعنوية و التي تشمل تجنب القرارات الجديدة أو التقليل التواصل مع زملائهم في الفريق.

إن مشاركة الفاعلين في سلطة اتخاذ القرار لها تأثير على التطوير التنظيمي و التغييرات الطارئة على المنظمات كذلك توفير تنظيمية فعالة و عادلة يسودها الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم و العمل على تحقيق التوازن بين متطلبات و مطالب العمل، مما يتولد عنه تكيف الموظف .

## ثالثا : النتائج العامة للدراسة:

توصلت دراستنا النظرية و الميدانية الراهنة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية التي قمنا بطرحها لمعالجة موضوع دراستنا و استنادا أيضا على نتائج الدراسات السابقة ، و التي نبينها في النقاط التالية :

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن أغلب المبحوثين من فئة إناث و هذا راجع لطبيعة العمل بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد.

- تشير الدراسة إلى أن أغلب أعمارهم بين من 35 سنة إلى 45 سنة.

- توصلت إلى أن اغلب المبحوثين درجتهم العلمية «الدكتوراه»

- كما توصلنا في هذه الدراسة إلى أن أغلب الأساتذة بقسم علم الاجتماع لديهم أقدمية في العمل من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.

- كما أكدت الدراسة الراهنة على أن العدالة التنظيمية التفاعلية لها دور في تحقيق التكيف المهني و هذا من خلال خلق جو ملائم للعمل و توفير ظروف عمل جيدة و تحقيق التوازن في العلاقات المهنية، فإن العلاقات المهنية هي الأهم في بيئة العمل و نجاح العلاقة المهنية نابع من نجاح العلاقات الشخصية حيث توجد بعض الآليات التي ترتقي بعلاقات زملاء العمل ببعضهم البعض و الذي يضمن فاعلية هذه الآليات و ضبطها هو صاحب العمل الذي لا بد أن يكون على درجة من المهارة و الخبرة لتحقيق الانسجام الفعال و بالتالي تحقيق العدالة التفاعلية داخل العمل و منه تحقيق التكيف المهني لدى الموظفين.

و هذا مايتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة قصة راضية 2018/2017. العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة \_ هناك علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية.

- كما توصلت دراستنا إلى أن العدالة التنظيمية التفاعلية لها تأثير على تكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد و هذا راجع إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في بناء إستراتيجية محكمة تؤدي الى تحقيق أهداف المرجوة و تساهم عملية في تطوير

الثقافة التنظيمية و ذلك من خلال مشاركة الموظفين في القرارات و تشكيل فريق عمل من أجل انجاز المهام و بالتالي فإنها تنمي ضمير العمل للموظفين و التساند الفعال للوصول إلى متطلبات و مطالب العمل، فالمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة و الهامة تعطي دفعة قوية لفريق العمل فهي تعتبر بمثابة تحفيز على الاهتمام بسير العمل و جودته أيضا بالإضافة أنها فرصة ممتازة لتنمية المهارات و القدرات الخاصة و طبعا زيادة الخبرة في مجال التخصص عن طريق الاحتكاك المباشر مع أصحاب الخبرة أنفسهم و أيضا مع نوعية القرارات المتخذة و طريقة اتخاذها.

و هذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة فايد سهام ، 2021/2020 أن العدالة التنظيمية التفاعلية لها دور في تحقيق التكيف المهني لدى العامل . جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

و ذلك بأن الضمير الجمعي الحيوي يساهم في تحقيق التكيف مع العمل و يتحقق من خلال السماح للموظفين بمناقشة كافة الإجراءات بكل إحترام و شفافية ، فمن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة السابقة تبين لنا من خلال النتائج المتوصله لها هذه الدراسة بأن الضمير الجمعي الحيوي هو عبارة عن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

## الخلاصة

ومن خلال هذا الفصل قد تم تفريغ بيانات و تبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية ثم عرضها و تحليلها ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة .

وقد توصلنا من خلال تحليلنا للبيانات في دراستنا إلى أن للعدالة التنظيمية التفاعلية دور كبير في تحقيق التكيف المهني وهذا من خلال خلق جو ملائم للعمل وتوفير ظروف عمل جيدة وتحقيق التوازن في العلاقات المهنية ، وكذلك راجع الى أن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات تساهم في بناء إستراتيجية محكمة تؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة .



خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما هو دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي بقسم علم الاجتماع جامعة شاذلي بن جديد -الطارف- ؟

و كانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف و ذلك من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التكيف المهني لدى الأستاذ الجامعي و ذلك من خلال: التعرف على العلاقة بين العدالة التفاعلية التنظيمية والتكيف المهني ، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيان وضعاً خصيصاً لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه و ضبطه و من خلال مناقشة وتحليل النتائج ، حيث تم وضع تساؤل مركزي مفاده: ما هو دور العدالة التنظيمية التفاعلية وتم وضع سؤالين فرعيين يرتبط كل منهما بمشكلة من المشكلات المقترحة لدراسة ، فكان السؤال الفرعي الأول يتعلق بمدى تأثير العلاقات المهنية في تكيف الأستاذ الجامعي ، أما السؤال الفرعي الثاني يتعلق بمدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في تكيف الأستاذ الجامعي .

وحققت هذه الدراسة أهدافاً نسبياً حيث تما فعلا الكشف على دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني ، وبذلك توصلنا إلى صحة السؤال الفرعي الأول وهو أن العلاقات المهنية تؤثر في التوافق وتكيف الأستاذ مع بيئة عمله من خلال عدة عوامل ، وكذا صحة السؤال الفرعي الثاني وهو أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تعد وسيلة ناجحة ومهمة لتنفيذ استراتيجيا مؤسسة وأهدافها بشكل موضوعي .

في ختام بحثي نشير إلى أهمية تطبيق العدالة التنظيمية التفاعلية لكونها أساسية في تحقيق التوافق داخل مختلف المؤسسات .

انطلاقاً مما سبق نشير إلى أن الدراسة بمحورها النظري والميداني هي جهد متواضع أمام ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية وبحث معمق.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم اجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع:

دور العدالة التنظيمية التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى الموظف

-دراسة ميدانية بقسم علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

د. عثمان مريم

من إعداد الطالبتان:

-بكرة بشرى

-نمال أسماء

## ملاحظة هامة :

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا يسمح باستعمالها خارج إطار البحث فالرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية : 2023/2022

### الاستمارة

➤ المحور الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

- أقل من 25 سنة
- من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- من 35 سنة إلى 45 سنة
- من 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :

ماجستير  دكتوراه  بروفييسوراه

4- الأقدمية في العمل :

- أقل من 05 سنوات
- من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة فأكثر

➤ المحور الثاني : البيانات خاصة بتأثير العلاقات المهنية على تكيف الأستاذ الجامعي بقسم علم

الاجتماع في جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف :

1-العلاقات المهنية داخل العمل تقوم وفق مبدأ الاحترام المتبادل؟

- دائماً
- أحيانا
- أبدا

2- يراعي المسؤول المباشر مشاعر موظفيه في مجال العمل؟

- نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ،كيف يتم ذلك ؟

- تنمية روح التعاون بين الزملاء
- نشر قيم الشفافية في العمل

3- أشعر بالإنهاك الانفعالي مما أدى بي للانسحاب من العلاقات المهنية في مجال العمل؟

- نعم
- لا

4- تسود العلاقات المهنية الشفافية مما يسمح لي بالاندماج في الأنشطة الجماعية المتعلقة بالعمل؟

- دائماً
- أحيانا
- أبدا

5- تأخذ الإدارة بالاعتبار ظروف الموظفين ومصالحهم عند تطبيق الإجراءات والقوانين؟

- دائماً
- أحيانا
- أبدا

6- القرارات التي يتم اتخاذها في مجال العمل تسودها المصداقية؟

- دائماً
- أحيانا
- أبدا

7- يخصص المسؤول أوقات خاصة للاستماع إلى الشكاوى والاقتراحات؟

- دائماً
- أحيانا
- أبدا

8- أجد العديد من العراقيل عند قيامي بواجباتي الوظيفية من قبل المسؤول وزملاء العمل؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

9- أشعر بالمفاضلة في المعاملة داخل العمل مما يؤدي بي للشعور بالاغتراب الوظيفي؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

10- أشعر بالفخر لانتمائي للطايم العمل الذي أعمل معه؟

• نعم

• لا

➤ المحور الثالث : البيانات الخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرارات في تكيف الأستاذ الجامعي بقسم

علم الاجتماع جامعة الشاذلي بن جديد الطارف:

1- هل تتم مناقشة القرارات التي يتم اتخاذها في مجال عملك؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

2- هل يتم الأخذ بمقترحاتك من أجل تطوير العمل؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

3- تشعرني المشاركة في اتخاذ القرارات بأهميتي داخل المؤسسة؟

• نعم

• لا

4- هل ترى أن سرعة ودقة المعلومات التي تتلقاها من طرف الإدارة تساعدك على اتخاذ القرار في

الوقت المناسب ؟

• نعم

• لا

5- حسب رأيك هل توفر القدر الكافي من المعلومات في إطار وظيفتك يمكنك من إيجاد حلول مناسبة

للعمل؟

• نعم

• لا

•

6- هل تتم مشاركة المعلومات الخاصة بعملك مع بقية زملائك في العمل؟

• دائما

• أحيانا

• أبدا

7- للمشاركة في اتخاذ القرارات ايجابي على رفع الروح المعنوية من خلال زيادة التفاعل الجماعي؟

• نعم

• لا

8- تزيد المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المسؤول وأفراد التنظيم ؟

• نعم

• لا

9- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستعداد العالي للتغيير من طرف العاملين بالمؤسسة؟

• موافق

• محايد

• معارض

10- إن إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق التوافق بين متطلبات

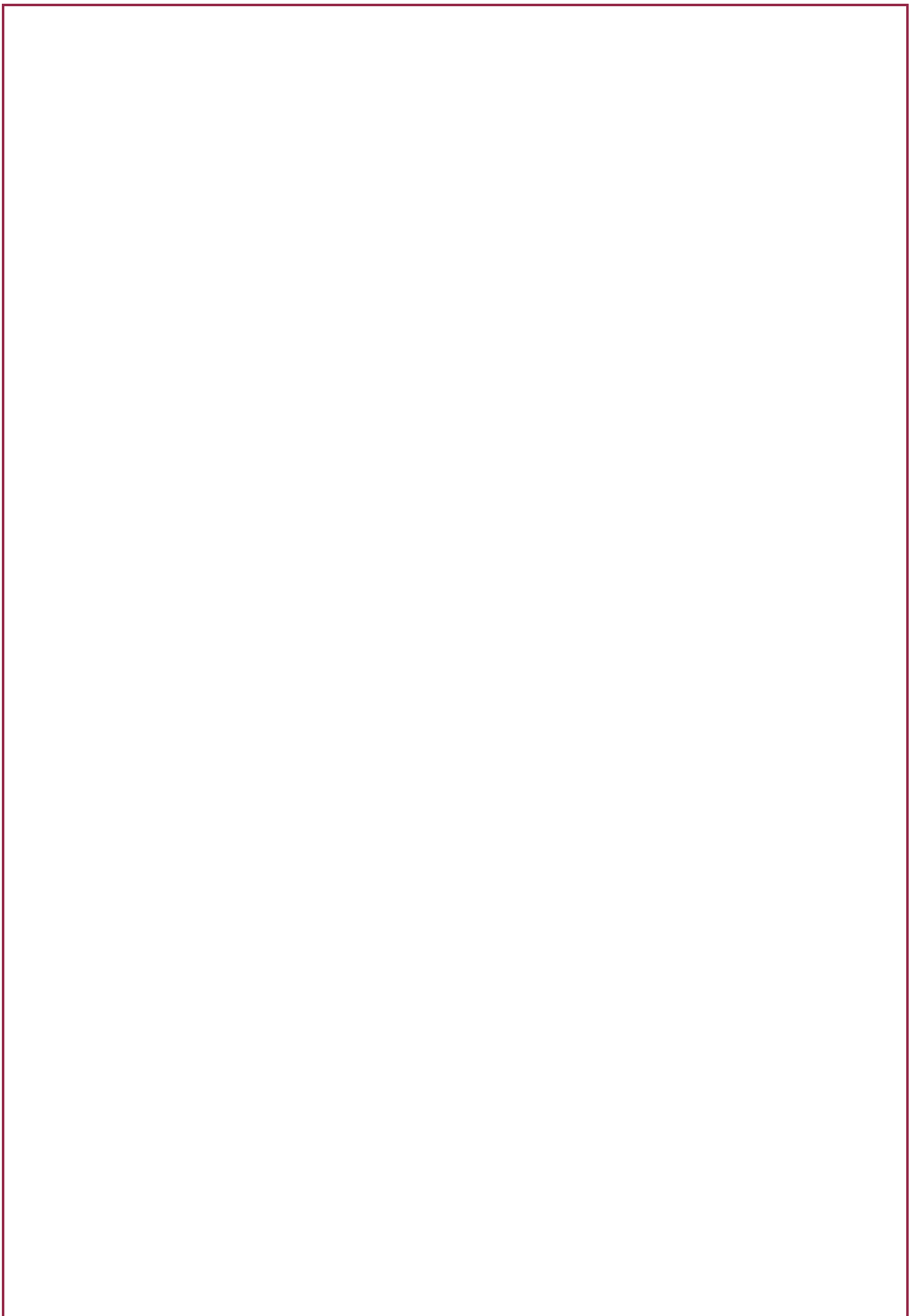
العاملين ومطالب العمل ؟

• موافق

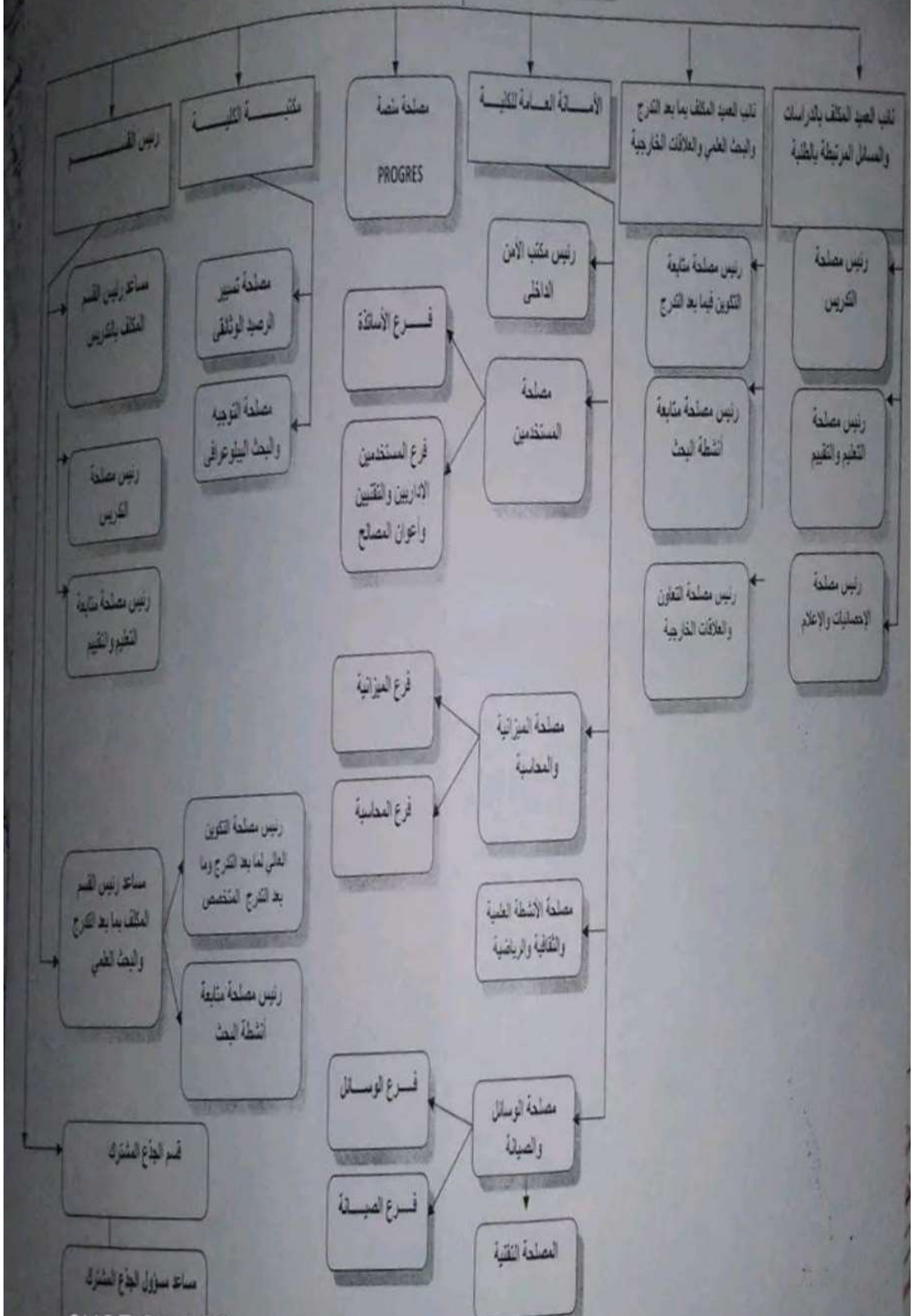
• محايد

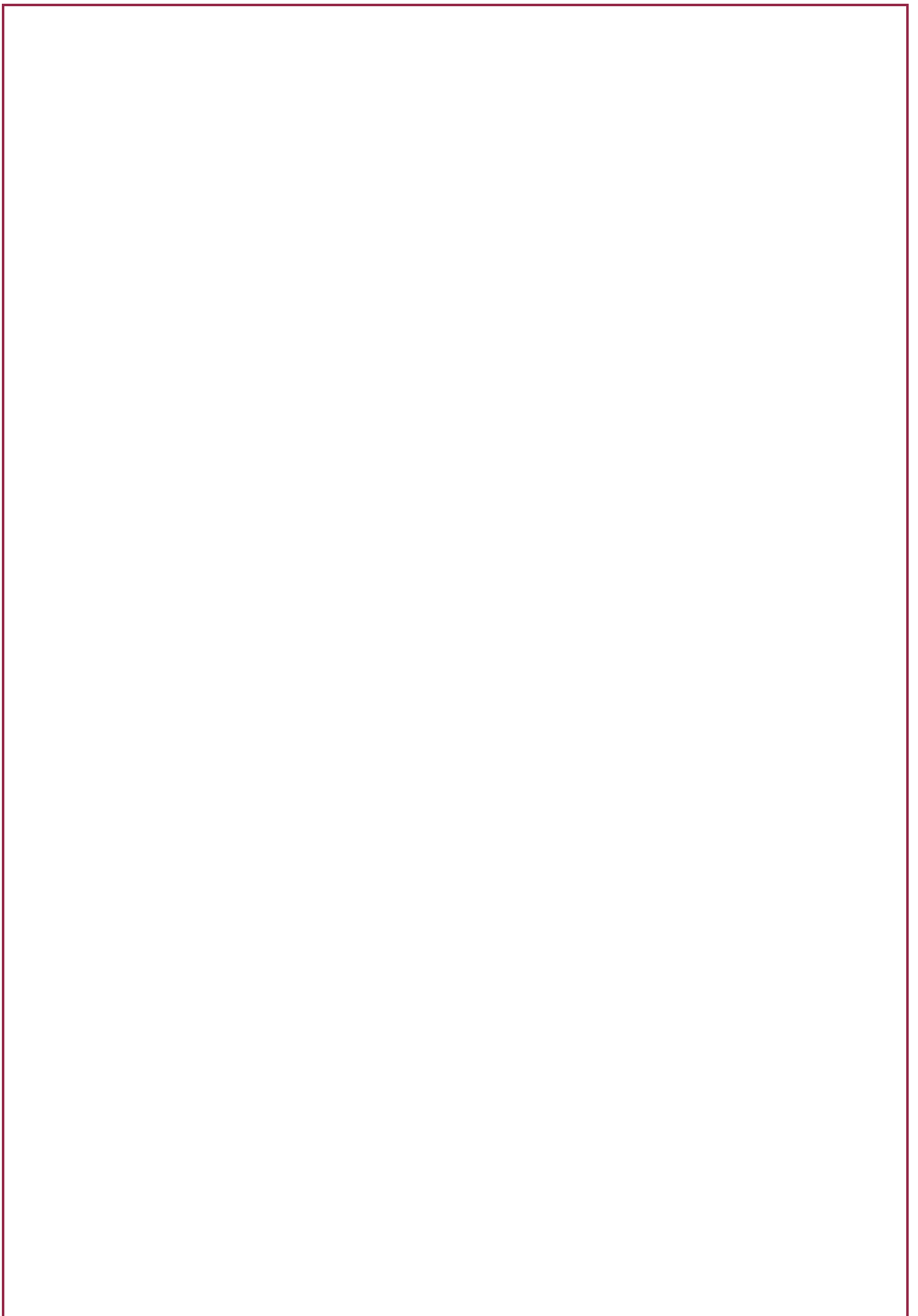
• معارض





# عمادة الكلية





## قائمة المصادر و المراجع

من القرآن:

1- سورة الشورى.

الكتب:

- 1-إسماعيل إسماعيل حمدي حمد: الضوابط الشرعية للإعلام ، ط1، معتر للنشر والتوزيع،2017
- 2-حسين حسن سليمان: السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية، ط1، دار مجد الجامعية للدراسات نشر والتوزيع، لبنان ، 2005
- 3-رحي مصطفى عليان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد بحوث ، د ط ، بيئة الأفكار الدولية الأردن
- 4-رونالد شنجر مايك مارتن: مدخل إلى أخلاقيات المهنة المهندسة ، تر : يحي خلفي، ط1، مكتبة العبيكان الرياض،2011
5. عبد الكريم موسى أحمد فرج الله : مقدمة في الإحصاء التربوي ط1 ،دار العلا للنشر و التوزيع الشارقة ، 2014،
- 6-عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007
- 7-عمر محمد دره : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض لاتجاهات لا فردية، المعاصرة، دط، الرفو لنشر وتوزيع كلية عين الشمس
- 8-محمد سرحان علي المحمود: مناهج البحث العلمي، ط3،الجمهورية اليمنية، دار المكتب، صنعاء، 2018.
- 9 -نور الدين حرفوش: دار الموارد البشرية، ط2،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،سنة2016
- 10-ياسر عبد العظيم محمود وآخرون: القيادة التحويلية وضغوط العمل في مجال الرياضة، دط، ماستر للنشر و التوزيع ، 2020

## قائمة المصادر و المراجع

### المجلات:

- 1-إحسان محمد حسن : مشكلات التكيف المهني والاجتماعي لمهنة التعليم في المدارس الريفية، مجلة علمية فصلية محكمة تصدرها الجمعية العراقية للعلوم الاجتماعية, جامعة كرميان العراق،العدد،.250, 2007
- 2-هادي محمود : أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد الإداري، مجلات الإدارة و الاقتصاد, عدد71 , 2008

### الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 1-العيادي شيماء : و بناصري شيماء، دور القيادة الإدارية في تمهيد الثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الطارف، 2021 2022
- 2-راضية حساني : العدالة تنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مذكرة لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية الإنسانية جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016/2015
- 3-زعبوب سامية : التكيف المهني مستشاري التوجيهي غي ظل الإصلاحات التربوية الجديدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، قسم علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة2010/20110
- 4-شيماء بوقره ، ليليا مناصري: القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل, كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية, جامعة الطارق2022/2021
- 5-عبد النبي مريم: اثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2021/2020.المملكة السعودية, 2013

## قائمة المصادر و المراجع

5-فايد سهام: فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل، مذكر مقدمة لنيل شهادة المستر علم الاجتماع تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع جامعة محمد بومضياف , المسيلة 2020/2021

6- فهد عبد الرحمان مستقر رمزي: الإدارة بالشفافية لدى مديرية مكاتب التربية والتعليم بمنظمة مكة المكرمة من وجهة نظر مدرين ومشرفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, قسم الإدارية التربوية و التخطيط ,كلية التربية جامعة أم البواقي.

7-مريم داود: العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق، مذكرة مكملة لنيل شهادة المستر في علم الاجتماع، قسم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة الطارف 2018/2019.

### المحاضرات الجامعية:

1- عبد الخالق رشيد:التعريف بالمنهج، محاضرة مقدمة لطلاب سنة3ليسانس، منشورة، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب والفنون، جامعة وهران 1 ,احمد بن بله.

2-نادية بومجان: محاضرات مقياس التكيف المدرسي المهني، موجهة لطلبة السنة الثالثة إرشاد وتوجيه مدرسي ومهني، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية,جامعة محمد خيضر , بسكرة,2020