

العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

• عطيل عواطف

• تريدي بسمة

• العباسي حياة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	المؤسسة
مهدي هامل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
عواطف عطيل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
ليندة زعبالة	أستاذ محاضر بـ	ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان



2020

قال صلى الله عليه وسلم

[اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا

يخشع ومن نفس لا تشبع ومن دعاء لا يسمع]

الحمد لله والشكر على من يسر بتوفيق

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة العلوم الاجتماعية ونخص بالذكر الدكتورة

المشرفة عطيل عواطف على نصائحها ومساعدتها لنا في إنجاز هذا

العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا كل واحد باسمه الذين وجهونا

بآرائهم وأفادونا بأفكارهم القيمة في إنجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بخالص الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة هذا العمل، ومن خلال ملاحظتهم وتوجيهاتهم نتشرف

بتصويب ما ننجز من عمل ونتعلم المزيد على أيديهم.

وأخيرا نوجه شكرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة

طيبة في إنجاز هذا العمل.

لكم منا فائق الاحترام والتقدير



الإهداء

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} سورة يونس -10-

لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الطريق محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها
ها أنا قد وصلت إلى نهاية رحلتي الجامعية بعد تعب ومشقة وبعد أربع
سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات ومناكب سعبي
فكان أمسي ميعاد اليوم.

الحمد لله يستر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي هذا العمل المتواضع لنفسني أولاً ثم لمن سعى معي لإتمام هذه
المسيرة دمت سندا لا عمر له ل:

من أوصلوني لما عليه الآن وسهروا الليالي من أجلي لمن قال فيهما الله
عز وجل

"وَخَفِضَ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلَّ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِ صَغِيرًا"
لنور عيني والدي العزيزان.

لمن من جعل الله الجنة تحت أقدامها، لمن كانت دعواتها تحيطني
وتسعدني في كل وقت قرّة عيني وسر نجاحي وسندي -أمي الغالية-
لمن كلل العرق جبينه، لمن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار
للنور الذي أنار دربي -والدي العزيز-

لضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع
أرتوي منها لخبرة أيامي وصفوتها -أخواتي وإخوتي-
لمن دعموني وكانوا شركائي في هذه الرحلة
لمن أسعدني ولو بكلمة طوال فترتي في القيام بهذه
من قال أنا لها نالها فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالله أعلم
وحبا وامتنانا على البدء والختام.

بسمه



2026



{فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا} سورة الشرح -6-

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا

إلى من كانوا الدعم والعطاء دائما.

إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي، إلى النور أضاء دربي

إلى العزيز الذي حملت اسمه بكل فخر

إلى معلمي الأول الرجل الذي سعى طوال حياته لتكون الأفضل.

أبي الغالي -شادلي-

إلى من كانت ملجئي ويدي اليمنى في هذه المرحلة

إلى من أبصرني بها طريق حياتي واعتزلي بذاتي

إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني.

أمي الغالية -ربيعة-

إلى مصدر قوتي الداعمين والسائدين إلى خيرة أيامي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

أخواتي الغاليين -تقوى، سجاد-

حياة



ملخص الدراسة:

يملك المورد البشري دور أساسي في تحقيق الأداء وضمان المساواة فيما بين الموظفين، وذلك من خلال تطبيق أساليب فعالة في المنظمة لتحقيق العدالة فيما بينهم ويعزز من استقرارهم المهني، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين، وكان مقر الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -الطارف-.

إشكالية الدراسة تمثلت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية لتحقيق الاستقرار المهني للموظفين؟

والذي يندرج تحته التساؤل الفرعيين:

- كيف يمكن للمنظمة تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تحسين سياسات الموارد البشرية؟.
- ما دور العدالة التنظيمية في الحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني؟.
- وقد كانت لهذه الدراسة أسباب وأهمية وأهداف سندرجها فيما يلي:

الأسباب:

- الميل والرغبة الشخصية لدراسة العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين.
- توفر المادة العلمية حول الموضوع.
- الرغبة في النزول إلى الميدان بدافع الاستطلاع حول دور العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني.

الأهمية:

- الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية، كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المنظمة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها.
- تعتبر العدالة التنظيمية محل اهتمام الموظفين ورغبتهم في وضع حد للتجاوزات التنظيمية التي تحدث ضدهم.
- بيان دور العدالة في تحقيق المشكلات المهنية داخل المنظمة.
- العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني، يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية لما يقدمه من وصف عميق للظاهرة وكذا لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال.

الأهداف:

- محاولة الكشف عن دور العدالة في تقوية الشعور بالأمان الوظيفي.
- اقتراح آليات تعزز دور العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- إبراز أهمية العدالة التنظيمية محل الدراسة.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة التوصيات تساعد أصحاب القرار في المنظمات من تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية بماله من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
- وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي بالاستعانة بالأدوات تتمثل في الاستمارة والمقابلة، وكان للمجال الزمني للدراسة في جانبها النظري والميداني في السنة الجامعية 2026/2025.
- أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية، فحجم العينة مكون من 39 موظف (أستاذ، إداريين، تقنيين) بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-.
- وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان ومقابلة مع عميد الكلية، فبالنسبة للاستمارة فقد احتوت على جزأين: الجزء الأول البيانات العامة للمبحوثين (شخصية ووظيفية)، أما الجزء الثاني اشتمل على محورين جسدا الأسئلة الفرعية للدراسة.
- وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أغلبية المبحوثين يرون بأن تسيير الموارد البشرية يطبق بشكل عادل بنسبة 61%، وذلك من خلال اعتماد المنظمة على معايير واضحة في توزيع المهام وتطبيق القوانين واتخاذ القرارات الإدارية دون تمييز.
- إن أغلبية المبحوثين يرون بأن شفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة متوسطة حيث بلغت نسبتهم 47%، وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد في اتخاذ الإجراءات والسياسات على نوع من الوضوح إلا أنه غير كاف وهذا ما يستدعي توضيح أكثر فيما يتعلق بالقرارات للموظفين.

Summary:

Human resources play a fundamental role in achieving performance and ensuring equality among employees by implementing effective methods within the organization to achieve fairness, which enhances their professional stability. This study aimed to identify organizational justice and its role in the professional stability of employees. The study was conducted at the Faculty of Social Sciences, Chadli Bendjedid University.

The study problem was represented by answering the following main question:
What role does organizational justice play in achieving employees' professional stability?

From this main question, two sub-questions emerged:

- How can the institution enhance organizational justice through improving human resource policies?
- What is the role of organizational justice in reducing tensions that threaten professional stability?

This study had several reasons, importance, and objectives, which are presented as follows:

Reasons for the Study:

- Personal interest and desire to study organizational justice and its role in employees' professional stability.
- Availability of scientific material related to the topic.
- Desire to conduct fieldwork motivated by exploring the role of organizational justice in professional stability.

Importance of the Study:

- Interest in the topic of organizational justice, as it is considered the core of the administrative process in organizations and a fundamental and effective factor in their success and continuity.
- Organizational justice is a major concern for employees and reflects their desire to put an end to organizational injustices committed against them.
- Clarifying the role of justice in addressing professional problems within the institution.

- Organizational justice and its role in professional stability is considered an important and scientifically valuable topic because it provides a deep description of the phenomenon and offers scientific benefits for specialists in this field.

Objectives of the Study:

- Attempting to reveal the role of justice in strengthening the feeling of job security.
- Proposing mechanisms that enhance the role of organizational justice within the organization.
- Highlighting the importance of organizational justice as the subject of the study.
- Reaching results through which recommendations can be formulated to help decision-makers in organizations achieve organizational justice due to its positive impact on achieving organizational goals efficiently.

In this study, we relied on the descriptive method using tools represented by questionnaires and interviews. The theoretical and field study was conducted during the academic year 2025/2026.

As for the study population, a stratified sample was adopted. The sample consisted of 39 employees (teachers, administrators, and technicians) from the Faculty of Social and Human Sciences at Chadli Bendjedid University.

To collect information, the study relied on a questionnaire form and an interview with the dean of the faculty. The questionnaire consisted of two parts:

- The first part included the general data of the respondents (personal and professional data).
- The second part included two axes embodying the sub-questions of the study.

Finally, the study reached a set of results, the most important of which are:

- The majority of respondents believe that human resource management is applied fairly, at a rate of 61%, through the institution's reliance on clear standards in task distribution, law enforcement, and administrative decision-making without discrimination.

- The majority of respondents believe that the transparency of human resource policies in the organization is moderate, reaching 47%. This indicates that the organization adopts a certain level of clarity in procedures and policies, but it is still insufficient, which requires greater clarification regarding decisions made for employees.

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإشكالية والأسس المنهجية للدراسة
5	أولاً: الإشكالية
7	1. أسباب اختيار الموضوع
7	2. أهمية الدراسة
7	3. أهداف الدراسة
8	ثانياً: مفاهيم الدراسة
19	ثالثاً: الدراسات السابقة
19	1. الدراسات الجزائرية
23	2. الدراسات العربية
31	3. الدراسة الأجنبية

فهرس المحتويات

	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
35	المقاربات النظرية
35	1.نظرية العلاقات الإنسانية
36	2.نظرية التوقع
38	3.نظرية التبادل الاجتماعي
39	4.نظرية العدالة لأدمز Adams
40	5.نظرية الالتزام التنظيمي Meyer.Alan
41	6.نظرية الدعم التنظيم المدرك
	الفصل الثالث: العدالة التنظيمية
45	تمهيد
46	أولاً: تعريف العدالة التنظيمية
47	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية
48	ثالثاً: مقومات العدالة التنظيمية
50	رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية
51	خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية
54	سادساً: مجالات العدالة التنظيمية
55	سابعاً: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
56	ثامناً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
58	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

	الفصل الرابع: الاستقرار المهني
60	تمهيد
61	أولاً: مفهوم الاستقرار المهني
62	ثانياً: أهمية الاستقرار المهني
63	ثالثاً: محددات الاستقرار المهني
65	رابعاً: أهداف الاستقرار المهني
66	خامساً: مظاهر الاستقرار المهني
69	سادساً: مظاهر عدم الاستقرار المهني
71	سابعاً: علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني
72	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني
74	تمهيد
75	أولاً: الإجراءات المنهجية
75	منهج الدراسة
77	ثانياً: مجالات الدراسة
77	أ. المجال المكاني
77	ب. المجال البشري
78	ج. المجال الزمني
79	ثالثاً: أدوات جمع البيانات

فهرس المحتويات

79	أ. تعريف المقابلة
80	ب. خصائص المقابلة
80	ج. الهدف من المقابلة
81	د. تعريف الاستمارة
82	هـ. خصائص الاستمارة الاستبيان
83	و. الهدف من الاستمارة
84	رابعاً: عينة الدراسة
85	خامساً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
111	النتائج العامة للدراسة
116	خاتمة
118	قائمة المراجع
119	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
85	جدول رقم 1: يبين توزيع العينة حسب الجنس.
86	جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
87	جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.
88	جدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الإقامة.
89	جدول رقم 5: يمثل تسيير الموارد البشرية في المنظمة.
89	جدول رقم 6: يبين تبرير إجابات المبحوثين في أن الموارد البشرية لا تطبق بشكل عادل.
90	جدول رقم 7: يبين اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية وفق معايير واضحة.
90	جدول رقم 8: يبين أن القرارات تتم وفق معايير واضحة.
91	جدول رقم 9: يمثل توزيع المهام في المنظمة.
91	جدول رقم 10: حول عدم العدالة في توزيع المهام بين الموظفين.
92	جدول رقم 11: يمثل شفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة.
92	جدول رقم 12: يمثل إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح.
93	جدول رقم 13: يبين تبرير الإجابة بنعم بكيف يتم الإعلام.
93	جدول رقم 14: يمثل ما إذا كان الموظفين يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير.
94	جدول رقم 15: حول تبرير الإجابة المتعلقة بالموظفين الذين يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير.
94	جدول رقم 16: يمثل الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.
95	جدول رقم 17: يبين عدم شعور الموظفين بعدالة في التوزيع.

فهرس الجداول

95	جدول رقم 18: يمثل إمكانية المنظمة من تحسين سياسات الموارد البشرية.
96	جدول رقم 19: يمثل إمكانية المنظمة من تطوير نظام الترقية والتقييم ليكون أكثر عدالة.
96	جدول رقم 20: يمثل الإجراءات التي تعتمدها المنظمة لضمان المساواة.
97	جدول رقم 21: يمثل الاقتراحات لتحسين العدالة داخل المنظمة.
98	جدول رقم 22: يمثل مساهمة العدالة في تحسين العلاقات بين الموظفين.
98	جدول رقم 23: تبرير الإجابة أن العدالة التنظيمية تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين.
99	جدول رقم 24: يمثل أن وجود العدالة في المنظمة يقلل من الصراعات والمشاكل المهنية.
99	جدول رقم 25: يمثل أنواع التوترات في العمل.
100	جدول رقم 26: يمثل العامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني.
101	جدول رقم 27: يمثل العمل خارج المنظمة في حالة عرض العمل في منظمة أخرى.
102	جدول رقم 28: يمثل قبول العمل خارج المنظمة في حالة وجود بديل.
102	جدول رقم 29: يمثل رفض العمل في منظمة أخرى في حالة وجود بديل.
103	جدول رقم 30: يمثل قبول العمل خارج المنظمة حسب الخبرة المهنية.
104	جدول رقم 31 : يمثل دور العدالة داخل المنظمة في التقليل من التوتر بين الموظفين.
104	جدول رقم 32: حول تبرير الإجابة أن العدالة داخل المنظمة تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين.
105	جدول رقم 33: تبرير إجابة أن العدالة داخل المنظمة لا تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين.
106	جدول رقم 34: يمثل أن العدالة التنظيمية تساهم في التقليل من التوتر وتعزيز الاستقرار

فهرس الجداول

	المهني لدى الموظفين.
106	جدول رقم 35: يمثل أن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني.
107	جدول رقم 36: يمثل تبرير الإجابة بأن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني.
108	جدول رقم 37: يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني.
108	جدول رقم 38: يمثل الاقتراحات التي تساعد على تعزيز العدالة داخل المنظمة.
109	جدول رقم 39: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة والإقامة.
110	جدول رقم 40: يمثل شفافية الموارد البشرية وإعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات.

جدول الأشكال:

الصفحة	الأشكال
49	الشكل رقم 1: تشكيل إدراكات العدالة
57	الشكل رقم 2: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
68	الشكل رقم 3: تخطيط الموارد البشرية وأثرها على الاستقرار المهني

جدول الأعمدة بيانية:

الصفحة	الأعمدة البيانية
100	أعمدة بيانية رقم 1: تمثل العامل الأكثر تأثراً على الاستقرار المهني.
110	أعمدة بيانية رقم 2: يبين شفافية الموارد البشرية وإعلام الموظفين بالقرارات والقوانين.

جدول الدوائر النسبية:

الصفحة	الدوائر النسبية
85	دائرة نسبية رقم 1: تمثل توزيع العينة حسب الجنس.
86	دائرة نسبية رقم 2: تمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.
101	دائرة نسبية رقم 3: تمثل العمل خارج المنظمة في حالة وجود بديل.

مقدمة

مقدمة:

أمام التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحالي أصبح الاهتمام بالموارد البشري ضروري لما له من دور أساسي في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية فعالة تقوم على تحقيق العدالة بين الموظفين وتعزيز شعورهم بالاستقرار داخل بيئة العمل.

وقد سعت العديد من المنظمات إلى تطبيق الأساليب الفعالة ومن بين هذه الأساليب نجد العدالة التنظيمية التي لها دور كبير في تحقيق مطالب المنظمة من خلال تجسيدها مبدأ العدالة بين الموظفين وضمان التزامهم وولائهم واستمراريتهم داخل العمل.

فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة والفاعلة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نظرا لأهميتها فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المنظمة وعلى وظائفها وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات، وتمثل العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيوتنظيمية تستوجب فك شفراتها ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل وهذا ما يحقق استمرارهم المهني.

وتندرج دراستنا الحالية على خمسة (5) فصول موزعة كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة مختلف الجوانب المنهجية التي انطلقت منها الدراسة، حيث تم فيه عرض إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة، إضافة إلى ذلك تبيان أسباب اختيار الموضوع وأهميته وتحديد أهداف الدراسة، وضبط المفاهيم الأساسية فضلا عن تقديم أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تطرقنا في الفصل الثاني بعنوان المقاربة النظرية للدراسة موضوع العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين من منظور نظري حيث تم عرض مجموعة من النظريات التي تناولت هذا الموضوع. مع توضيح الدور الذي تؤديه العدالة في تحقيق الاستقرار المهني، ومن ثم تم اختيار المقاربة النظرية الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

أما في ما يخص الفصل الثالث تناولنا موضوع العدالة التنظيمية، حيث تطرقنا إلى جملة من المفاهيم التي تخص العدالة التنظيمية، الأهمية، المقومات، ثم تناولنا العديد من المبادئ التي تخص

العدالة التنظيمية (مبدأ المساواة، مبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح، مبدأ الالتزام، مبدأ المشاركة)، يليها تناولنا أهم أبعاد العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التفاعلية (التعاملية))، المجالات، العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية، وأهم الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

الفصل الرابع بعنوان الاستقرار المهني، تناولنا فيه تعريف مختلفة حول الاستقرار المهني ثم تناولنا الأهمية، محددات الاستقرار المهني (الإشراف، الترقية، جماعة العمل، الأجور والمكافآت)، الأهداف، وأهم مظاهر الاستقرار (قلة الشكاوى، قلة حوادث العمل، الانسجام مع الزملاء، تخطيط الموارد البشرية)، مظاهر عدم الاستقرار، ثم العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الاستقرار المهني).

الفصل الخامس بعنوان الجانب المنهجي والميداني للدراسة، تضمن الإجراءات المنهجية التي تتدرج تحت المنهج المستخدم، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، تحليل وتفسير البيانات الميدانية، النتائج العامة لدراسة.

الفصل الأول

الإشكالية والأسس المنهجية

أولاً: الإشكالية:

تعمل المنظمات الإدارية في عصرنا الراهن على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة الشديدة حيث أدركت المنظمات ضرورة تطور القدرات الإنتاجية والتكنولوجية والخدماتية، والتي ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشري، هو محور العملية التنظيمية لأنه العنصر الفاعل القادر على تحقيق التطور ودعم التقدم المؤسسي.

وبالتالي يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة التي شكلت انشغالا علميا لدى علماء الاجتماع والباحثين وعليه فالعدالة التنظيمية قيمة إنسانية والتزام أخلاقي فهي مطلوبة في شتي المجالات وخاصة المنظمات باختلاف أنواعها، وعند غيابها تؤدي إلى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والفرد معا إذ أن إدراك الموظفين بعدم توافر العدالة يؤدي إلى عدم الشعور بالاستقرار المهني مما ينتج عنه ممارسات سلوكية سلبية كتراجع الولاء للمنظمة وزيادة معدل دوران العمل، ذلك أن العدالة التنظيمية " تعكس قدرت المنظمة على تحقيق التوازن الداخلي وضمان بيئة عمل قائمة على المساواة في المعاملة، فهي تمثل مجمل التصورات التي يشكلها الموظفون حول عدالة السياسات والإجراءات التي تنتهجها الإدارة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات المختلفة " ¹.

حيث أن العدالة التنظيمية " تعتمد على عدة أبعاد وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية ويكون لهذه الأبعاد آثار مفيدة على كل من الأفراد وذلك من خلال استقرارهم المهني " ².

يأتي الاستقرار المهني كأحد أهم النتائج المترتبة عن ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية داخل المنظمة " فهو من المواضيع المهمة في العمل الإداري لمختلف جوانبه فهو يمثل أحد العوامل الأساسية في توفير الخبرة العلمية والمهارات المختلفة المطلوبة للأفراد الموظفين بمختلف جوانب العمل الإداري " ³.

¹ دحموح سامية: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تيزي وزو، 2024/2025، ص أ (مقدمة).

² فتيحة جنيدي، نواتي منى: دور العدالة في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024/2023، ص 5.

³ غرابي يمينة: الاستقرار المهني وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023/2022، ص 3.

فالاستقرار المهني يؤدي إلى المنافسة وتقديم مخرجات ذات جودة يمكن أن تساعد في رفع وتطوير وزيادة الإنتاجية.

الأهمية التي يكتسبها الاستقرار المهني " تكمن أساسا في الحفاظ على المورد البشري وعلى المنظمة، لأن الاستقرار وارتياح الفرد في عمله يعني تحقيق المنظمة لأهدافها ولذلك نجد بعض المنظمات في دول المتقدمة تحرص على استقرار موظفيها في جميع النواحي من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها هي الأخرى " ¹.

يتفاعل الاستقرار المهني والعدالة التنظيمية معا بشكل وثيق، فعندما تتمتع المنظمة ببيئة عمل عادلة ومنصفة يشعر الموظفون بالرضا والثقة لأن مجهوداتهم وإسهاماتهم هي محل تقدير و احترام. وبشكل عام نعتبر العدالة التنظيمية والاستقرار المهني " جوانب مترابطة لنجاح المنظمة ويتطلبان اهتماما مستمرا وجهودا متكاملة من إدارة المنظمة لضمان بيئة عمل تعزز العدالة التنظيمية لدى الموظفين، ويمكن للمنظمة أن تشهد زيادة في إنتاجيتها وتحقيق أهدافها من خلال تنفيذ الإجراءات والقرارات التي تهدف إلى تعزيز تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية فهي تكفل للموظفين حقوقهم في المنظمة من خلال توزيع العدل إلى للأجور والمكافآت واحترام سلم الترقية ، وحماية حقوق الموظفين من أجل تقديم الأفضل في أداء مهامهم واستقرارهم وتعزيز استمرارية المنظمة " ².

وهذا ما نحاول في هذا البحث نلقي عليه الضوء ونستكشفه، أي أننا نريد أن نكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين، من هنا يتبادر في أذهاننا التساؤل المركزي التالي:

– ما هو الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في الاستقرار المهني لدى للموظفين ؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية :

1. كيف يمكن للمنظمة تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تحسين سياسات الموارد البشرية ؟.
2. ما دور العدالة التنظيمية في الحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني ؟.

¹ المرجع السابق.

² فتيحة جنيدي، تواتي منى: مرجع سابق، ص 5.

1. أسباب اختيار الموضوع :

يمكن تحديد الأسباب التي تدفعنا لاختيار موضوع البحث فيما يلي:

- الميل والرغبة الشخصية لدراسة العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين.
- توفر المادة العلمية حول الموضوع.
- الرغبة في النزول إلى الميدان بدافع الاستطلاع حول دور العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني.

2. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تعالج إحدى أهم المواضيع في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية، كونها تعتبر جوهر العملية الإدارية في المنظمة ومحورها الأساسي والفعال في نجاحها واستمرارها.
- تعتبر العدالة التنظيمية محل اهتمام الموظفين ورغبتهم في وضع حد لتجاوزات التنظيمية التي تحدث ضدهم.
- بيان دور العدالة في تخفيض المشكلات المهنية داخل المنظمة.
- العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار المهني، يعتبر موضوع ذا أهمية وفائدة علمية، لما يقدمه من وصف عميق لظاهرة وكذا لما له من عائد علمي يستفيد منه المتخصص في هذا المجال.

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:

- محاولة الكشف عن دور العدالة في تقوية الشعور بالأمان الوظيفي.
- اقتراح آليات تعزز دور العدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- إبراز أهمية العدالة التنظيمية محل الدراسة.

- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المنظمات من تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية بما له من أثر ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ثانيا: مفاهيم الدراسة:

تعد مفاهيم الدراسة عنصرا أساسيا في أي بحث علمي، فهي تشكل الإطار النظري الذي يبنى عليه البحث ويستند إليه، حيث تساعد على فهم موضوع البحث بدقة، وتحديد حدوده، وتوجيه مسار البحث، وفي ما يلي تحديد المفاهيم الأساسية في الدراسة:

1. العدالة:

لغة: بالتحريك مصدر عدل، صفة في الإنسان تحمله على اجتناب الكبائر وعدم الإصرار على الضمائر، وتجنب ما فيه خسة من التصرفات، فأن أتى بشيء فليس يعدل.

فالعدالة ملكة تحمل على ملازمة التقوى والمروءة.

لفظ جامع للشروط التي يجب توافرها في راوي الحديث، وهي أن يكون مسلما، بالغا، عاقلا، سالما من أسباب الفسق.

فالعدالة (في الفلسفة) إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة الحكمة، الشجاعة، العفة و العدل.¹

اصطلاحا:

يعرفها سعيد عبد الكريم : بأنها شعور كامن في أعماق النفس ويكشف عنه العقل السليم ويوصي به الضمير المستنير لإعطاء لكل ذي حق حقه، ولكن مع هذا فالعدالة لا تقتصر على مجرد الامتناع عن الإيقاع بالضرر بالغير وعلى إعطاء كل ذي حق حقه وإنما تنطوي فوق كل ذلك على شيء أعمق وأبعد وهو التوازن بين المصالح المتعارضة بغية توفير النظام الضروري لسكينة المجتمع الإنساني وتقدمه.²

¹ معجم المعاني الجامع: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 12:45.

² علي محمد علي الصلابي: العدالة من المنظور الإسلامي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2015، ط1، ص 22.

العدالة ليست فقط إحساسا داخليا بالإنصاف يكشف عنه العقل و الضمير وليست مجرد توزيع للحقوق أو تجنب للضرر بل هي أيضا منظومة عقلانية وأخلاقية تهدف إلى تحقيق انسجام اجتماعي يوازن بين حريات الأفراد واحتياجات الجماعة. فهي عملية دائمة للإيجاد حل وسط بين المصالح المتباينة، بما يضمن استقرار المجتمع وازدهاره، ويجعل كل فرد قادرا على ممارسة حقوقه دون المساس بحقوق الآخرين.

كما عرفها سقراط "Socrates": أيضا تعني منح كل فرد حقه بكل صدق بعيدا عن الاستغلال والطمع والأخذ بحقوق الأفراد دون رحمة فهذا مضر بالغير فلكل فرد حقوق وعلى الغير احترامها دون المساس بها.¹

العدالة حسب سقراط تتحقق عندما يحصل كل فرد على حقه ويؤدي دوره دون تجاوز ويعد هذا التصور أساسا لتنظيم المجتمع وضمان توازنه.

يعرفها كانط إيمانويل "Emmanuel.Kant": بأنها فضيلة تحترم بموجبها حرية الآخرين وكرامتهم، حيث دعا إلى تسليم الفرد للغير بالعدالة، فما أراده من عدالة في الحقوق و تكافؤ في الفرص هو بالضبط ما يريده الغير، فأفراد المجتمع الواحد يسعون إلى تحقيق العدالة وبلوغها حتى يعيشون حياة لأفضل مما كانوا عليها.²

يبرز في هذا التعريف أن العدالة تقوم على احترام حرية الآخرين و كرامتهم، وأن ما يطلبه غيره مما يجعل العدالة أساس المساواة والتعايش السليم داخل المجتمع.

وتعني العدالة الاجتماعية عند إليزابيث أندرسون "Elizabeth Anderson": الإنصاف، وتشير غالبا إلى مستوى الإنصاف الذي يتعين وجوده في العلاقات الإنسانية، وتوفير فرص متكافئة، وحصص

¹ بشيش حنان، بوعاتر أية: سؤال العدالة عند مايكل ساندل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الفلسفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022/2023، ص 22.

² المرجع السابق، ص 11.

متساوية من موارد وخيرات المجتمعات لكل أفرادها وصولاً إلى حالة من الرضا المعيشية ودرجة من تحقيق الاحتياجات الأساسية للفرد.¹

يركز تعريف "إليزابيث" على العدالة بوصفها تحقيقاً للمساواة والإنصاف في توزيع الفرص والأعباء داخل المجتمع، كما يبرز دورها في تقليص الفوارق الاجتماعية وتعزيز تماسك الأفراد وتحقيق الاستقرار. من خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف العدالة بأنها:

مبدأ أخلاقي يقوم على المساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات وتكافؤ الفرص والتوزيع المنصف للموارد بما يضمن كرامة الإنسان وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والصالح العام داخل المجتمع.

2. التنظيم:

لغة: جمع تنظيمات، مصدر نظم، تأليف أجزاء متآزرة لأداة غرض معين (الفلسفة والتصوف)، مجموع مؤلف من أجزاء متآزرة، تنظيمات سياسية.²

تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحديد هدف محدد، المجال: الإدارة، تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسق معين، يشترك في تنظيم سياسي: في حزب أو منظمة لأعضائها اقتناعات وأهداف مشتركة.³

النظم: التأليف وضم شيء إلى شيء آخر والمنظوم والجماعة من الجراد وثلاثة كواكب من الجوزاء وموضع. والثريا، والدبران، نظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً ونظمه: ألفه، وجمعه في سلك فانتظم وانتظم.⁴

اصطلاحاً:

عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.¹

¹ محمد زكي أبو النصر: العدالة الاجتماعية حلم اليقظة في مجتمع الإقصاء، دار الفيروز، بنها الجديدة، شارع سيف النصر، 2016، ص 19.

² معجم اللغة العربية المعاصرة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:00.

³ مصطلحات العربية العامة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:15.

⁴ المحيط في اللغة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:20.

كلمة Organisation تعني تجمع أو إتحاد مؤلف من أشخاص أو مؤلف من مجموعات كما تعني تجمع أو إتحاد مقصود لتحقيق أهداف معينة.

ويعرف أميتاي إيتزيوني "A.Etzioni": حيث يعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ويرى "إيتزيوني" أن التنظيم عندما ينشئ يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات هذا التنظيم.²

يبرز تعريف "إيتزيوني" أن التنظيم وحدة اجتماعية لها أهداف خاصة قد تتعارض أحيانا مع أهداف الأفراد، مما يفرض ضرورة إيجاد توازن بين مصالح الطرفين لضمان فعالية التنظيم واستقراره.

كما عرفه أيضا تالكوت بارسونز (T.Parsons): التنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة.

ولقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، إلا أن "بارسونز" لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها وإن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق أهداف، أي أن وضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.³

يرى "بارسونز" أن التنظيم نسق اجتماعي منظم يتكون من أنساق فرعية واضحة، ويبرز أن وضوح الأهداف والإجراءات يمنح التنظيم طابعا مميزا عن المجتمع الأوسع، كما يؤكد أن التنظيم جزء من نسق أكبر لكنه يظل وحدة هادفة ومنضبطة داخل هذا البناء الاجتماعي.

من خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح التنظيم على أنه:

¹ شقة مسعودة: التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص 3.

² معيري هشام: التنظيم الغير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 3.

³ طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 3.

التنظيم هو عملية تنسيق وترتيب وتوزيع الجهود والمهام والموارد بشكل منسق ومتربط داخل الجماعة أو المنظمة، يهدف تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، مع ضمان وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات وإيجاد التوازن بين حاجات الأفراد ومتطلبات العمل.

3. العدالة التنظيمية:

يعرفها بل "Bell" العدالة التنظيمية: بأنها تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة والحقوق والواجبات في علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين.¹

العدالة التنظيمية تعني مبدأ شعور الموظف بأن المنظمة تعاملهم بإنصاف ومساواة وتحترم حقوقهم وواجباتهم . هذا الإحساس بالعدالة يدفع الموظفين إلى الالتزام بعملها ويعزز الثقة بينهم وبين المنظمة.

وعرفها جرنبرج "Green Berg" : بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.²

وفقا لجرنبرج "Green Berg" العدالة التنظيمية تتعلق بالطريقة التي يقيم بها الموظف أسلوب تعامل المدير معه، سواء من الجوانب المتعلقة بالعمل أو الجوانب الإنسانية.

يعرفها الحواس "Elhawas" بأنها مدى إدراك الموظفين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.³

يركز الحواس على مدى تصور الموظفين المهني وهو جوهر العدالة التنظيمية ، لأن الشعور بالإنصاف ليس مرتبطا فقط بالإجراءات الفعلية بل بالطريقة التي يراها الموظفون ويختبرونها داخل المنظمة. كما يربط بشكل صحيح بين هذا الإدراك وبين المخرجات التنظيمية مثل الرضا والالتزام.

4. الدور:

لغة: الدَوْر: الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه

يقال: انفسخ دور عمامته.⁴

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2021، ص 31.

² المرجع السابق.

³ جعفر الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 81.

⁴ قاموس المعجم الوسيط، قاموس عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد:

2025/12/10، التوقيت: 9:46.

اصطلاحاً:

هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتوقعة من الفرد في سياق معين، ويشمل ذلك السلوكيات والتصرفات التي يجب على الفرد القيام بها.¹

يعني أن الدور ما ينتظر من الشخص أن يفعله بسبب المكانة أو المنصب الذي يشغله في المجتمع أو المنظمة. أي أن كل فرد عندما يكون في موقع معين (عامل، مدير...) يكون مطالباً بسلوكيات وأفعال محددة.

ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يتم تأديتها لتحقيق ما هو متوقع في مواقف معينة.²

هنا الدور مرتبط بالمكانة الاجتماعية، أي أن كل مكانة (وظيفية أو اجتماعية) تفرض على صاحبها أن يقوم بأنشطة معينة.

وتشير زلافي "Zlafi" إلى أن مفهوم الدور: هو ذلك المفهوم المرتبط بالتنشئة الاجتماعية للأفراد وما يؤمنون به من معتقدات ومفاهيم عن ذلك الدور أو الأدوار التي يؤيدونها من خلال احتلالهم لمناصب معينة في المجتمع، كما يرتبط بما يتوقعه الأفراد الآخرون من تأدية تلك الأدوار.³

هذا التعريف يربط الدور بالتنشئة الاجتماعية، أي أن الفرد يتعلم أدواره منذ الصغر من الأسرة، المدرسة، المجتمع.

ومن خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح الدور كالتالي:

يعرف الدور بأنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والسلوكيات المتوقعة من الفرد، والتي ترتبط بمكانته أو موقعه الاجتماعي داخل المجتمع أو المنظمة، ويكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية، ويعبر الدور عن الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد باستخدام مهارات معينة، بما يتوافق مع توقعات الآخرين، ويسهم من خلاله في تحقيق الفعلية والانسجام داخل النسق الاجتماعي.

¹ فتيحة جنيدي، تواتي منى: مرجع سابق، ص 7.

² أم العز يوسف المبارك: دور الأسرة في علاج مشكلة الكذب عند الأطفال، دراسة ميدانية على الأسر بالصفوف، شعبة علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، جامعة الملك فيصل، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الغيوم، المملكة العربية السعودية، 2024، ص ص 125,126.

³ المرجع السابق.

5. الاستقرار:

لغة: هو الثبات، ومنه الاستقرار في المكان: الثبات فيه، واستقرار المهر ثبوته.¹

اصطلاحاً:

يعرفه محمد علي محمد "Mohamed Ali Mohamed": على أن الاستقرار هو ثبات الموظف في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر وهذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للموظف وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.²

أن الموظف يبقى في عمله ولا يبحث عن عمل آخر، إذا شعر بأن المنظمة توفر له الأجر المناسب، الراحة النفسية والأمان الاجتماعي.

ويعرفه أحمد عبد الواسع "Ahmed Abd El wassa" على أنه إشعار الموظف على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل تحرره المعقل من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعي إلى القلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار الموظف بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحريته وضمان أمنه الصناعي وترقيته.³

ومن هذا التعريف يتضح أن الموظف يكون مرتاحاً في عمله وغير قلق من فقدان منصبه، لأنه يشعر أن المنظمة عادلة وتطبق القوانين.

كذلك يعرف الاستقرار بأنه يعبر أيضاً على درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمنظمة، التي يعملون بها، وعمله على تحقيق أهداف المنظمة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيتهم في وظائفهم.⁴

¹ معجم المعاني الجامع . عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/15، التوقيت: 9:13.

² غربي صبرينة: التماثل التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى الموظفين في سيطرام، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2022، ص 13.

³ المرجع السابق.

⁴ عيسوي ساسي: ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص 7.

يشير هذا التعريف أنه عندما توفر المنظمة بيئة عمل جيدة ومريحة للموظف سيبقي فيها سنوات طويلة ولن يبحث عن عمل آخر.

ومن خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح الاستقرار كالتالي:

الاستقرار هو حالة يشعر فيها الفرد بالثبات والراحة داخل محيطه نتيجة توفر ظروف تلبي حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية وتمنحه إحساسا بالأمن والاطمئنان وعدم الخوف من التغيير أو فقدان مكانه، مما يجعله مستمرا في وضعه دون رغبته في التنقل أو البحث عن بديل.

6. المهنة:

لغة: المهنة: الحرفة يتخذها الشخص لكسب العيش.¹

اصطلاحا:

تعرف بأنها مجموعة من الأعمال المتشابهة في المنظمة المختلفة، وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد التي من خلالها يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها ويشترط توفر الخبرة والمهارة لممارسة العمل المكلف به.²

المهنة هي نوع العمل الذي يقوم به الشخص داخل المنظمة، هذا العمل يحتاج خبرة ومهارة، والموظف يحصل في المقابل على أجر أو مقابل على المهام التي يقوم بها.

ويعرفها ريتشارد "Richard": أن المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع.³

يتضح أن هذا التعريف اهتم بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي.

ويرى فريدريك تايلور "Fridiric Tailor": أن المهنة مجموعة أدوار اجتماعية ترتبط بمكانة الأفراد في المجتمع المحلي، بحيث أنها هي الرابطة بين الأفراد والبناء الاجتماعي والعمل الأساسي الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة، كما هي العمل الذي يقوم به الفرد بصفة دائمة نسبيا

¹ معجم المعاني، عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/15، التوقيت: 9:46.

² عربي صبرينة: مرجع سابق، ص 13.

³ المرجع السابق.

مستخدما مهارات محددة يتطلبها هذا العمل ويتقاضى أجرا عليه بحيث يشعره بانتمائه إلى الجماعة تتمركز في مستوى محدد في السلم الاجتماعي.¹

من خلال التعريف الذي قدمه "تايلور" يتضح أن المهنة حسب رأيه ليست مجرد عمل بل هي مجموعة أدوار يقوم بها الفرد في المجتمع، الفرد يتعلم مهارات كثيرة لينفذ عمله، وكل مهنة لها مكانة اجتماعية.

ومن خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح المهنة كالتالي:

المهنة هي نشاط منظم يؤديه الفرد داخل المنظمة والمجتمع، يقوم على مجموعة مهام وأعمال تطلب مهارة وخبرة، وتمنح صاحبها دورا ومكانة اجتماعية بحيث تعبر عن علاقة الفرد بعمله وما يكتسبه من كفاءات أثناء ممارستها.

7. الاستقرار المهني:

يعرف **حبيب الصحاف** "Habib Essahaf": الاستقرار المهني أنه استقرار الموظف في مهنة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للموظفين لديها لتحديد معدلات الاستقرار المهني وتعمل على تكريسه.²

إن الاستقرار المهني يعني أن الموظف يبقى في المهنة نفسها ولا يغيرها بسرعة، ويظهر هذا من خلال معدلات البقاء في العمل، أي كم سنة يستمر الموظفون في وظائفهم داخل المنظمة.

أما السيد **شثافي** "Chettaferi": الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا للموظف فالعامل الذي يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار المهني.³

¹ بخلي ريمة: علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2015، ص 9.

² محمي عبد القادر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019، ص ص 19، 20.

³ المرجع السابق، ص 13.

إن الاستقرار المهني يعتمد قبل كل شيء على مدى رضا الموظف عن عمله، فالموظف الذي يشعر بأنه مرتاح في وظيفته راض عن ظروف العمل، الأجر، العلاقات والمهام، هذا الموظف يكون مستقرا مهنيا ولا يفكر في تغيير عمله.

ويعني أيضا قدرا جيدا للكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمنظمة وللموظفين فيها، بما يضمن سير العمل بالمنظمة وعدم تعرضه للتقلبات والهزات المختلفة.¹

يتضح أن المهنة تقوم على توفر الكفاءة والخبرة لدى الموظف، مما يضمن استقرار العمل والأمان لكل من المنظمة والموظفين فيها، ويساعد على استمرار سير العمل دون اضطراب أو تقلبات.

ومن خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح الاستقرار المهني كالتالي:

الاستقرار المهني هو بقاء الموظف في مهنته داخل المنظمة لمدة زمنية معتبرة وتقاس بمعدلات الاستمرار في العمل، ويرتبط بدرجة رضا الموظف عن وظيفته وظروفها من أجر وعلاقات ومهام، بما يحقق الثبات والأمان لكل من الموظف والمنظمة ويضمن حسن سير العمل وعدم تعرضه للتقلبات أو الاضطرابات.

¹ واضح العمري: صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص 12.

ثالثا: الدراسات السابقة:

تمهيد:

الدراسات السابقة تشمل البحوث التي أجراها باحثون في موضوع الدراسات أو في موضوعات قريبة منها، وتهدف إلى استكشاف طبيعة الظاهرة محل البحث، وأهدافها، والنتائج التي توصلت إليها، ويساهم استعراض هذه الدراسات في تمييز الدراسة الحالية عن ما سبقها، وتوضيح الإضافة العلمية التي تقدمها بالإضافة إلى تعزيز فهم الباحث للموضوع بشكل أعمق.

وفي حدود علم الباحثين بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث فإنه يمكننا عرض الدراسات التالية:

1. الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى:

من إنجاز الطالبة "سارة مهني"، بعنوان العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة بسكرة .

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع - إدارة وعمل -، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، أنجزت سنة 2016/2015.

حاولت الباحثة التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين، والتعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، أيضا حاولت إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف، تحاول الباحثة الإجابة عن التساؤل المركزي الذي يحدد مشكلة البحث كما يلي:

ما دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟.

الذي يندرج تحته التساؤلين الفرعيين، نردهما على التوالي:

- ما دور عدالة الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف داخل المؤسسة؟.

- ما دور عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل؟.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ إبراز الدور الذي تحققه عدالة الإجراءات في نمط الإشراف.
- ✓ معرفة مدى مساهمة عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعاتها.
- ✓ التحقق من صحة التساؤلات المصاغة من أجل الخروج بنتائج من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

أما عن مجتمع الدراسة فقد تحدد في جميع موظفي بلدية شتمة، البالغ عددهم ثمانون (80) موظف يتوزعون على عدة مصالح، اعتمدت الباحثة على المسح الاجتماعي الشامل، مستخدماً المنهج الوصفي، وتقنيات جمع المعطيات اعتمدت على الاستبيان (استمارة الاستبيان) ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة متوسط.
- أن مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة مرتفع.
- أن مستوى الإجراءات في تحقيق نمط الإشراف السائد في المؤسسة متوسط.
- أن مستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقات الجماعية للعمل كان متوسط.

الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبتين: "ليتيم آمال" "ليتيم حفصة"، بعنوان دور العدالة التنظيمية في تحقيق حدة الضغوط الوظيفية لدى الأفراد. دراسة ميدانية بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز بمنية.

وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، أنجزت سنة 2024/2023.

تتناول هذه الدراسة تقصي أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية الإجرائية، العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) على ضغوط الوظيفية لدى العاملين بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز بمنية، تحاولا الباحثتين الإجابة عن التساؤل المركزي الذي يحدد مشكلة البحث: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية لدى الأفراد بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز (المنية)؟

الذي تدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

(1) هل يوجد أثر للعدالة التوزيعية على التخفيف من حدة الضغوط التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز؟.

(2) هل يوجد أثر للعدالة الإجرائية على التخفيف من حدة الضغوط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؟.

(3) هل يوجد أثر للعدالة التعاملية على التخفيف من حدة الضغوط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؟.

(4) هل يوجد أثر للعدالة التقييمية على التخفيف من حدة الضغوط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز؟.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تسليط الضوء على العدالة التنظيمية.
- ✓ إبراز دور العدالة التنظيمية في التخفيف من الضغوط الوظيفية.
- ✓ إبراز أهمية الضغوط الوظيفية.
- ✓ توضيح مسار وكيفية التخفيف من الضغوط الوظيفية.
- ✓ توضيح آليات تخفيف من الضغوط الوظيفية في مجال العدالة التنظيمية.

أما عن عينة الدراسة تمثلت في مجموعة من موظفين المديرية، حيث تم اختيار عينة قصدية، وتوزع 40 استبيان على أفراد العينة وتم استرجاع 30 استبيان وهي قابلة للدراسة حيث اعتمدتا الباحثين على المنهج الوصفي في وصف الظاهرة المدروسة. ومن بين أهم النتائج التوصل إليها:

- أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي ضمن ما يدركه العامل من نزاهة وإنصاف على مستوى العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة.
- تختلف الضغوط الوظيفية عن دوران العمل في كون الأولى تعبر عن الاتجاه السلوكي نحو الانسحاب من المنظمة بينما دوران العمل عن الانفصال الفعلي عنها.
- تعتبر الضغوط الوظيفية مؤشر قوي وبديل لسلوك الترك الفعلي لأن هذا الأخير أكثر صعوبة للتنبؤ.

التعليق:

- من خلال استعراضنا للدراستين السابقتين التي تناولت العدالة التنظيمية تبين لنا أنهما تشتركان مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المتغير الرئيسي العدالة التنظيمية.

- كما أن الدراستين ركزت على المنهج الوصفي في عملية التحليل والاستمارة والمقابلة في عملية جمع البيانات والمعلومات.
- ركزت الدراستين السابقتين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، في حين تختلف الدراسة الحالية في تركيزها بشكل أعمق على الاستقرار المهني كمتغير.
- لم تتناول الدراستان الإطار النظري بصورة موسعة، لذلك تعمل الدراسة الحالية على تدعيم الجانب النظري وربطه بالنماذج الحديثة للعدالة التنظيمية والاستقرار المهني.
- تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت الاستقرار المهني بوصفه ناتجا مباشرا للعدالة التنظيمية.
- من ناحية أخرى هناك جوانب في الدراستين يمكن الاستفادة منهما وذلك من خلال قائمة المراجع المعتمدة في إنجازها، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، كما تساعدنا أيضا في اختيار المنهج المناسب.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

الباحثة "هديل محمد سعد الجوهري"، العنوان دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 3، العدد 7، يوليو 2023.

حاول الباحث التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي بين أفراد العاملين داخل المنظمات العامة، والتعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) وبين تحسين الالتزام التنظيمي محل الدراسة، يحاول الباحث الإجابة عن التساؤل المركزي الذي يحدد مشكلة البحث كالآتي:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري؟.

الذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية للعاملين داخل هيئة البريد المصري؟.
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين داخل هيئة البريد المصري؟.
- ما علاقة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات) بالالتزام التنظيمي للعاملين بهيئة البريد المصري؟.

كذلك اعتمد على مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

الفرض الرئيسي لدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات والالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ توضيح مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة المطبقة داخل المنظمات العامة.
- ✓ التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهيئة البريد المصري.
- ✓ اكتشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بهيئة البريد المصري.

حيث استخدم في دراسته المنهج الوصفي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة 278، تمكنت الباحثة من استرداد 261، وقد طبقت هذه الدراسة على مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية، مما توصل إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى حصول بعد العدالة التنظيمية على درجة متوسطة من الموافقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى حصول بعد عدالة الإجراءات على درجة متوسطة من الموافقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى حصول متغير الالتزام التنظيمي على درجة مرتفعة الموافقة من قبل العاملين داخل مكاتب البريد بهيئة البريد المصري داخل محافظة الشرقية.

التعليق:

– يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري لبحثنا، خاصة فيما يتعلق بتوضيح دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين، كما تساعد نتائجها في تفسير العلاقة بين عدالة الإجراءات والتعامل وشفافية القرارات وبين شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والاستمرارية في العمل.

– تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث تركيزها على دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، في حين يلتقي موضوع الدراستين في الاهتمام بسلوك الموظفين داخل بيئة العمل، كما أوضحت هذه الدراسة أن تحقيق العدالة التنظيمية يسهم بشكل فعال في تعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين إذ لا يقتصر أثرها على الجوانب المادية فقط بل يشمل عدالة الإجراءات، عدالة التعامل وشفافية القرارات، وهو ما يدعم الشعور بالأمان الوظيفي والاستمرارية في العمل.

الدراسة الثانية:

الباحثة "سحر عناوي رهيو"، العنوان دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 4، العدد 10، 2014.

حاولت الباحثة التعرف على دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي لدى منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، ومحاولة لجعل العدالة التنظيمية هي السائدة في كليات جامعة القادسية ومنها تحديدا كلية التربية كونها الكلية الأقدم والأكبر من حيث الأقسام وأعداد المنتسبين الموجودين فيها، تحاول الباحثة الإجابة عن التساؤل المركزي الذي يحدد مشكلة البحث كالآتي:

هل تسهم العدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية؟.

والذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تسهم العدالة التوزيعية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية؟.
- هل تسهم العدالة الإجرائية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية؟.
- هل تسهم العدالة التفاعلية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية؟.
- هل تسهم العدالة التقييمية في تقليل سلوك العمل المنحرف في الكلية؟.

انطلق البحث الحالي لاختبار صحة الفرضية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الأفراد العاملين (عينة البحث) للعدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.

ومنه تنفرع الفرضيات التالية:

- تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية معنويا على مستوى التهكم التنظيمي.
- ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية معنويا بمستوى التهكم التنظيمي.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

يهدف البحث العالي إلى تحقيق الآتي:

- ✓ التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية، والتقييمية) لدى العاملين أفراد عينة البحث.
- ✓ الكشف عن مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك) لدى أفراد عينة البحث.
- ✓ دراسة واختبار العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي.
- ✓ الوصول إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز إدراك الإدراكات العليا لمدى تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ووضع السبل الكفيلة في الحد من شعور الأفراد بالتهكم التنظيمي.
- ✓ تسليط الضوء على أبعاد العدالة التنظيمية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل القيادات الإدارية في جامعة ميسان والتي يمكن أن تساعد في تحسين فاعلية إدارة الأزمات.
- ✓ تسليط الضوء على مراحل إدارة الأزمة ومقومات نجاح فريق إدارة الأزمات.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في جامعة ميسان ساهم في تحسين فاعلية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
- ✓ التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل إجابات أفراد العينة من منتسبي جامعة ميسان البالغ عددهم 178 باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عن الانحدار المتعدد والبسيط، مما توصل إلى النتائج التالية:

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك انسجام في إجابات منتسبي جامعة ميسان حول متغير العدالة المؤسسية وأنهم متفقون بشكل كبير على أهمية ودور هذا المتغير في الحياة المؤسسية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,283 وهي قيمة مرتفعة وقد انعكس هذا الاتفاق على المستوى التفضيلي أيضا لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث اتفق بشكل كبير منتسبو جامعة ميسان على أهمية توفر العدالة التوزيعية والإجرائية وعدالة التعاملات.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك انسجام في إجابات منتسبي جامعة ميسان حول متغير تحسين فاعلية إدارة الأزمات وأنهم متفقون على أهمية إتباع الإجراءات من قبل الجامعة لتحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة 3,85.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوي جدا بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى ذلك كان هناك علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد العدالة المؤسسية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، وهذا يعني أن زيادة مستوى العدالة المؤسسية في المنظمة يؤدي إلى تحسين فاعلية إدارة الأزمات فيها.

– أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغت نسبة ما يمكن أن تحدثه العدالة المؤسسية من تغيير في إدارة الأزمات 81,9 وهذا يعني أن اهتمام جامعة ميسان بتحسين مستوى العدالة المؤسسية يمكن أن تساعد بشكل كبير بتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

التعليق:

– يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري لبحثنا من خلال أبرز دور العدالة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات داخل المنظمة، حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد العدالة

التنظيمية تسهم في تعزيز كفاءة التسيير ودعم الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز الطرح القائل بأهمية العدالة التنظيمية كعنصر أساسي في استقرار وتنظيم بيئة العمل.

- وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث تركيزها على دراسة دور العدالة التنظيمية في تحسين فعالية إدارة الأزمات، في حين تركز دراستنا على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين، غير أن الدراستين تلتقيان في التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية و التعاملية) باعتبارها عاملاً محورياً في دعم الأداء وتحسين سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما يلاحظ من الناحية المنهجية أن الباحث ركز على اختيار الفرضيات، دون التوسع في معالجة الأسئلة الفرعية بصورة مستقلة، وكان من الممكن توظيفها بشكل واضح لتعزيز الربط بين الإشكالية والنتائج المتوصل إليها.

الدراسة الثالثة:

الباحث "محمد خليل إبراهيم"، العنوان دور العدالة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي جامعة ميسان، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة أبحاث ميسان، مجلد 14، العدد 28، 2018.

حاول الباحث التعرف على العلاقة والأثر بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، ويجب الباحث عن التساؤل المركزي الذي يحدد مشكلة البحث كالآتي:

هل هناك علاقة وأثر بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات في جامعة ميسان؟.

وقد صاغ الباحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

ويتمتع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملات وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.
- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملات وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تسليط الضوء على أهمية العدالة المؤسسية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات.
- ✓ تسليط الضوء على النواحي الفكرية والمعرفية للعدالة المؤسسية وإدارة الأزمات.

تكون مجتمع البحث من 140 فردا من العاملين في الكلية المذكورة في خمس (5) أقسام علمية هي (علوم الحياة، العلوم النفسية والتربوية، الفيزياء والكيمياء والتاريخ) فضلا عن العاملين في عمادة الكلية، اشتملت عينة البحث على 94 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث شكلت هذه العينة 67,14 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث، مما توصل إلى النتائج التالية:

- هناك توجه إيجابي لدى عينة البحث اتجاه عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات والتي لها الأثر الأول على شعور الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة ويقابله توجه معتدل أو منخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية متمثلة بعدالة التقييم وعدالة التوزيع.

- وجود ارتباط معنوي قوي إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية إذ أن عدالة الإجراءات المتبعة في الكلية لها الارتباط القوي، يليها عدالة التعاملات مقارنة مع عدالة التوزيع وعدالة التقييم ذات الارتباط الأقل.

- يفتقر الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة إلى الحصول على المكافآت المعنوية والمادية أي ضعف واضح في عدالة التوزيع.
- هناك اختلاف واضح في تعامل الإدارات العليا مع الأفراد العاملين لا يقوم على أساس الاختلاف في مستويات الأداء وإنما لاعتبارات أخرى.
- افتقار أسلوب التقييم في المنظمة المبحوثة إلى الوسائل الحديثة في تقييم أداء الأفراد العاملين شأنها شأن باقي الكليات في الجامعة.
- جهل نسبة عالية من الأفراد في معرفة مواضع القوة أو الضعف في أدائهم من خلال عدم الإفصاح عن نتائج عملية التقييم السنوية خاصتهم.

التعليق:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري لبحثنا، من خلال إبراز دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التحكم التنظيمي داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين مناخ العمل وتعزيز شعور الموظفين بالإصناف والطمأنينة، كما تؤكد نتائجها أن تعزيز العدالة التنظيمية ينعكس إيجابيا على سلوك الموظفين، وهو ما يدعم بشكل مباشر تحقيق الاستقرار المهني.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين، غير أن الدراستين تتشابهان في اعتبار العدالة التنظيمية عنصرا أساسيا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

كما نلاحظ أن الباحث لم يصرح بالمنهج المعتمد، رغم اعتماده على الاستبيان والتحليل الإحصائي، مما يدل ضمنا على استخدام المنهج الوصفي.

3. الدراسة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Bahri Saber, The relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among local Administration Employees of Algeria, University of Mohammed Lamin –Dabbajin- Setif 2 Journal of the Arab American University, Uolume 3 Issue 2, 2017.

حاول الباحث تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية، من خلال أبعاد الإيثار، والروح الرياضية والسلوك الحضاري، والاعتماد على مقياسين الأول خاص بالعدالة التنظيمية والثاني متعلق بسلوك المواطن التنظيمية، ويتمثل السؤال المركزي فيما يلي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

والذي يندرج تحته تساؤلات فرعية كالتالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

اعتمد على مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إدراك مستوى العدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملون في مجال الإدارة المحلية.
- ✓ التعرف على سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.
- ✓ معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.
- ✓ محاولة جذب الاهتمام لأهمية العدالة التنظيمية للإداريين، وهو ما من شأنه زيادة فعالية سلوك المواطن التنظيمية في الإدارة المحلية.

استخدم في دراسته المنهج الوصفي، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 72 إداريا يعملون في الإدارة المحلية في الجزائر (عينة قصدية)، واستخدم أدوات إحصائية تتمثل في معامل الارتباط لبيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، مما توصل إلى النتائج التالية:

– إن العصرية التي تتميز بها الإدارة المحلية اليوم على مختلف المستويات خاصة في ظل التكنولوجيا الحديثة لا يمكنه أن تتجح من دون الاهتمام بالموارد البشري، وهو العنصر الهام جدا في حلقة نجاح أي منظمة تريد أن تقدم خدمات ذات جودة عالية في أقل وقت ممكن، لتتماشي مع متطلبات العصر اليوم الذي شهد تحولات لا يُستهان بها في جل الميادين، ولكي تواكب الإدارة المحلية هذا التطور من جهة، وتحقق الإدارة المركزية أهدافها اليوم برهانها على الإدارة المحلية كحلقة وصل بينها وبين المواطن في ظل تقريب الإدارة من المواطن فذلك أيضا لن يأتي إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشري.

التعليق:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة الأجنبية في تدعيم الإطار النظري لبحثنا، من خلال إبراز طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الموظفين داخل بيئة تنظيمية مختلفة مما يمنح دراستنا بعداً مقارناً ويساعد على فهم أعمق للعلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار المهني لدى الموظفين، كما تعزز نتائجها الطرح القائل بأن إدراك العدالة داخل المنظمة يرتبط بشعور الموظفين بالأمان الوظيفي والاستمرارية في العمل. تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث تركيزها على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في الإدارة المحلية، في حين يلتقي موضوع الدراستين في الاهتمام بالعدالة التنظيمية وانعكاسها على سلوك الموظفين داخل المنظمة، كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والسلوك الإيجابي للعاملين، وهو ما يؤكد أن إدراك الموظفين للعدالة داخل المنظمة يسهم في تعزيز سلوكياتهم الإيجابية واستقرارهم المهني. ولا يقتصر ذلك على الجانب المادي فقط، بل يشمل عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التفاعل مما يدعم الشعور بالأمان الوظيفي.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية للدراسة

المقاربات النظرية:

تشكل النظريات التنظيمية مرجعا أساسيا لتحليل الظواهر المرتبطة بسلوك الموظفين داخل المنظمات، خاصة ما يتصل بالعدالة التنظيمية والاستقرار المهني إذ تتيح هذه النظريات فهما أعمق للعلاقات التفاعلية بين ممارسات المنظمة وإدراكات الأفراد و انعكاساتها على إستمراريتهم الوظيفية وأدائهم المهني وهذه النظريات كالتالي:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، واحتياجاته ومشكلاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية هي نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم.¹

نظرية العلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة باعتبارها مجتمعا بشريا لا مجرد هيكل إداري، حيث تؤكد أن تحقيق الكفاءة والإنتاجية لا يتم فقط عبر الجوانب المادية والتنظيمية، بل يعتمد أساسا على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين، بما ينعكس إيجابا على أدائهم واستقرارهم داخل التنظيم.

قام "إلتون مايو" بأبحاث سابقة في مصنع نسيج بمدينة فيلاديفيا عام 1923 ، وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب عليها أو التقليل منها، وخرجت الدراسة بتوصيات تتعلق بالموظفين كضرورة الاهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل فترات راحة للموظفين.²

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل واحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

¹ بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 61.

² دحموح سامية: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تيزي وزو، 2025/2024، ص 63.

- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسُّوم.
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع الموظفين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر الموظفين.¹

يتضح لنا من خلال هذه المبادئ أن الاهتمام بالعلاقات بين العمال، وتحسين ظروف العمل، وإشعارهم بقيمتهم داخل التنظيم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، في المقابل إهمال الجانب الإنساني يولد التذمر وضعف الأداء، إذن أن نجاح المنظمة مرتبط بهم حاجات العامل الاجتماعية والنفسية إلى جانب الحاجات المادية.

2. نظرية التوقع:

تعود نظرية التوقع لصاحبها "فيكتور فروم" (Victor H. Vroom) عام 1964 وهي من أكثر النظريات التي ركزت على دافعية الفرد للعمل، من أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع وأن هذا الفعل سوف تتبعه نتيجة معينة بمعنى أدق أن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه، أي أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع بذله.²

فبالتالي أن الدافعية لا ترتبط بالجهد في حد ذاته بل بإدراك الفرد للعلاقة الجوهرية بين الجهد والنتائج المتوقعة، كذلك الموظف لا يبذل جهده عشوائيا بل بناءا على تقدير واع لاحتمال حصوله على مكافأة تتناسب مع أدائه، وهذا يعكس فهما صحيحا للطابع العقلاني للسلوك الإنساني في بيئة العمل.

¹ غزاوي حمزة: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 84.

² مراد رمزي خرموش: العدالة التنظيمية ودورها في الحراك المهني للعاملين من القطاع العام نحو القطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص ص 47 ، 48.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضح فيكتور فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.¹

بمعنى أن الفرد سلوكه لا يتحدد بحافز واحد فقط، بل بعدة حوافز في آن واحد ويقوم الفرد بالمفاضلة بينهما وفقا لما يراه أكثر إشباعا لحاجاته.

تقوم نظرية "فيكتور فروم" على ثلاثة (3) عناصر مهمة:

الجابنية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الموظفون للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة.²

وبالتالي تعني درجة القيمة أو الأهمية التي يمنحها العامل للناتج والمكافآت المتوقعة من عمله، إذن الجاذبية ترتبط بالحاجات الغير مشبعة لأن الفرد يسعى إلى ما ينقصه.

الارتباط بين الأداء والمكافأة:

وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.³

يشير الارتباط بين الأداء والمكافأة إلى مدى اقتناع الفرد بأن أدائه الجيد سيقوده فعلا إلى الحصول على المكافآت التي يرغب فيها.

الارتباط بين الجهد والأداء:

وهي الاحتمال المدرك للموظفين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.⁴

معناه أن دافع الموظفين يزداد حين يعتقدون أن جهدهم سيترجم إلى أداء ملموس، وغياب هذا الإدراك يقلل من الحافز حتى لو توفرت المهارات والقدرات لدى الموظف.

¹ الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة 2 ، 2012/2013، ص 108.

² جامع إيمان، مغلاوي نسرين: أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التجارية ، ميلة، 2019/2020، ص 30.

³ مراد رمزي خرموش: مرجع سابق، ص 47.

⁴ جامع إيمان، مغلاوي نسرين: مرجع سابق، ص 30.

3. نظرية التبادل الاجتماعي:

التبادل الاجتماعي هو تبادل في النشاط قد يكون هذا النشاط مزجيا أو مكلفا بين شخصين على الأقل، وينظر إلى التكلفة على اعتبارات الأنشطة، أو الفرص البديلة التي يقوم الأفراد باستغلالها.

ويرى "ميلانز فيروسكي" (Milanz Firouski): أن التبادل عبارة عن حزمة من القواعد من أجل فوائد متوقعة، ومن ناحية أخرى فالتبادل هنا يتطلب رغبة من الطرفين، وقناعة كل منهما.¹

يتضح من خلال تعريف ميلانز لتبادل أنه علاقة تفاعلية قائمة على تبادل المنافع وفق مبدأ التوقع المتبادل، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق قدر من التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه، لما يضمن استمرار العلاقة الاجتماعية في إطار من العدالة والتكافؤ.

ويشير التبادل الاجتماعي عند "مارفن هاريس" إلى أي نمط إنساني للأخذ والعطاء، يتناول الأشياء والخدمات ذات القيمة، وهي عملية مقتصرة ومحددة على الإنسان فقط، ومهمة لما تتضمنه من معان ودلالات، ولا يمكن أن يعيش الإنسان إلا إذا قام بتبادل عمله أو إنتاجه وتختلف أنماط التبادل اختلافاً بيناً من ثقافة إلى أخرى.²

ينظر "مارفن هاريس" إلى التبادل الاجتماعي كنسق سلوكي تنظمه القيم والمعايير الثقافية السائدة، إذ لا يخضع التبادل لمنطق المنفعة الفردية فقط، بل يتحدد أيضاً بالبناء الثقافي والاجتماعي الذي يوجه أفعال الأفراد ويضبط علاقاتهم.

وضع "بلو" (Bleau) 1964 نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

– طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكله البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف

¹ إيمان خلاف صابر: أشكال التبادل الاجتماعي ومحدداته عبر تفاعلات الحياة اليومية، دراسة سوسيو انثربولوجية على عينة الأسر لمنطقة ريفية وحضرية، العدد الستون، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، يوليو 2021، ص ص 236، 237.

² المرجع السابق.

الآخر مقابل التزامات يتم تقديمها لطرف الآخر وبناء على ذلك يقوم كل طرف بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة التبادل الاجتماعي.¹

تؤكد هذه الفرضية أن التفاعل الإنساني يقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق أكبر قدر من المنافع مقابل أقل قدر من التكاليف. وتفترض هذه النظرية أن استمرار العلاقات الاجتماعية مرهون بإدراك الأطراف لعدالة التبادل من خلال الموازنة بين المدخلات التي يقدمها الفرد والمخرجات التي يحصل عليها، وعليه فإن اختلال هذا التوازن يؤدي إلى الشعور بعدم الإنصاف، مما ينعكس سلباً على استمرارية العلاقة الاجتماعية واستقرارها.

– عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.²

تفيد هذه الفرضية بأن إدراك الفرد لعدم العدالة يولد لديه دافعا سلوكيا يهدف إلى إعادة التوازن في علاقة التبادل الاجتماعي سواء عبر تعديل سلوكه، أو المطالبة بحقوقه، في المقابل فإن إحساس الفرد بوجود عدالة يؤدي إلى حالة من الرضا والاستقرار، مما يقلل احتمالية قيامه بسلوكيات احتجاجية.

4. نظرية العدالة لأدمز (Adams):

وتميل إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله والمتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها أي (المخرجات) مع تلك النسبة لأمثاله من الموظفين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه، ومن مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات الموظفين نحو الأجور، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين الموظفين، والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في

¹ صديقي خضرة، فرخي إيمان: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، إدارة أعمال، ميله، 2022/2021، ص 33.

² الوشعي إيمان، الوشعي منال: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020/2019، ص 75.

حل مشكلة عدم المساواة، أهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليه ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء.¹

تقوم هذه النظرية على فكرة أن الموظف لا يقيم عدالة المنظمة بناء على ما يحصل عليه فقط، بل من خلال المقارنة بين ما يقدمه من مدخلات (كالجهد، الخبرة، الحوافز، الترقية، التقدير) ثم يقارن هذه النسبة بما يحصل عليه زملاءه الذين يعملون في ظروف مماثلة، فإذا شعر الفرد بوجود توازن بين مدخلاته ومخرجاته مقارنة بالآخرين، فإنه يحس بالرضا والعدالة، أما إذا أدرك وجود عدم مساواة فإنه يشعر بالظلم وعدم الرضا، وقد يحاول استعادة التوازن بطرق مختلفة مثل تقليل الجهد، المطالبة بزيادة الأجر أو حتى ترك العمل.

5. نظرية الالتزام التنظيمي (Meyer.Alan) 1991:

في عام 1991 نشر "Mayer and Alan" تفاصيل نظريتهما في دراسة لهما بعنوان "التصور الثلاثي الأبعاد لمفهوم الالتزام التنظيمي" والتي أحدثت وما تزال ثورة كبيرة في هذا المجال حتى الآن، وكانت هذه النظرية قد تبلورت نتيجة دراسات نقدية معمقة قام بها ماير وألن للنظريات السائدة في ذلك العصر وخصوصاً نظريتي "بيكر" 1960 ونظرية "بورتر" وزملاءه 1974، ففي هذا الصدد يرى Mayer and Alan 1991، أن نظرية المراهنات لبيكر غير عملية من ناحية التطبيق بسبب جملة من الإشكالات البحثية لعل من أهمها على الإطلاق أن المقياس الذي وضعه تلاميذه بيكر تحديداً أرثر وبرانس 1961 وألوتو وآخرون 1973 لا يقيس حقيقة المراهنات الجانبية أو التبادلات النفعية التي هي لب هذه النظرية، بل يقيس بدلاً عن ذلك ما يسمى بالالتزام الإدراكي ومن جانب آخر انتقد ماير وألن نظرية بورتر وزملاءه 1974 وتركيزها الأحادي النظرة على البعد الوجداني كمنتبأ ومفسر وحيد لسلوك الالتزام التنظيمي.²

يقوم نموذج ماير وألن على ثلاثة (3) أبعاد رئيسية:

– **الالتزام الوجداني:** ويتمثل في الارتباط العاطفي والانتماء النفسي للمنظمة، حيث يبقى الفرد في عمله لأنه يرغب في ذلك ويشعر بالفخر والانتماء إليها.

¹ محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2011.

² عجز الدين سليمان: الالتزام التنظيمي مدخل نظري، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 18، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، 2024/6/30، ص ص 393 ، 394.

- **الالتزام الاستمراري:** ويعني إدراك الفرد للتكاليف المترتبة على ترك العمل، كفقدان الراتب والامتيازات أو صعوبة إيجاد بديل، لذلك يستمر لأنه يحتاج إلى البقاء.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، فيبقى لأنه يرى أن من الصواب الوفاء لها وعدم تركها.

كما أوضح الباحثان أن هذا الالتزام يتأثر بعوامل تنظيمية وفردية مثل بيئة العمل، أسلوب القيادة، الخبرة المهنية، والرضا الوظيفي، وتظهر نتائج الالتزام في سلوكيات إيجابية كتحسن الأداء، الانتظام في العمل، تقليل الغياب، زيادة الاستقرار المهني.

6. نظرية الدعم التنظيم المدرك:

يتمحور الأساس الفلسفي لنظرية الدعم المدرك في المنظور النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد الموظفين يفسرون طريقة تعامل الجهات المسؤولة في المنظمة على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم، بمعنى أن مسؤولية المنظمة الشرعية والمالية والأخلاقية والتي تحدد من خلال أعمال صانعي القرار فيها تعكس في أذهان الأفراد الموظفين مدى تفضيل أو عدم تفضيل المنظمة لهم. فقد تبلورت فكرة الدعم التنظيمي المدرك من نظرية العقد النفسي التي تشير إلى أن الأفراد الموظفين يطورون مجموعة من الالتزامات المتبادلة المدركة (غير المكتوبة) بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها وهذا يدعى بالعقد النفسي (Psychological, Contact) وهو يستند على معيار التبادل.

تستند نظرية الدعم التنظيمي على أفكار نظريتي التبادل الاجتماعي (Bleau 1964) ومعيار المنفعة المتبادلة لـ (Gouldner 1960)، إذ تفترض كلا النظريتين أن الأفراد الموظفين الذين يشعرون بمستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك ويشعرون أيضا بأنهم مدينون لمنظمتهم من خلال مبادلة المعاملة التنظيمية بسلوكيات إيجابية (Eisen Berger et All, 1986) فالمرتكز الأساسي للنظريتين هو أن الأفراد يشعرون أنهم ملزمون بأن يبادلوا الآخرين بشكل أو بآخر المعاملة الحسنة التي يعاملونهم بها.

كما تفترض نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Bleau, 1964) أن العلاقات التبادلية بين طرفين نذهب دائما إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتضمن التبادل الاجتماعي، وهذا يعني أن النظرة تغيرت من مفهوم (الجهد مقابل الأجر)، إلى فكرة (الجهد مقابل الدعم)، ويتجسد الافتراض الجوهرى لنظرية الدعم التنظيمي في أن الموظفين يقدمون مخرجات عمل إيجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها مثل الدعم

الاجتماعي الشعوري من أصحاب العمل، وتقترض أيضا الموظفين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام أصحاب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان الموظفين يعرف باسم "الدعم التنظيمي المدرك".¹

نظرية الدعم التنظيمي المدرك تشير إلى شعور الموظف بأن المنظمة تهتم به وتقدر جهوده كلما شعر الموظف بالدعم من المنظمة مثل التقدير، المعاملة العادلة، الأمان الوظيفي وفرص التطوير، ازداد التزامه وأداؤه الإيجابي تجاه العمل ما يعزز الأداء والولاء الوظيفي.

المقاربة النظرية:

يقصد بها وضع تصور للموضوع في قالب نظري، ومنح الباحث الترسانة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار الدراسة وتفسير النتائج في ضوء مخرجات النظرية.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن المقاربة الأنسب لموضوع العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين هي المقاربة القائمة على نظرية العدالة "لأدمز". التي تبرز دور العدالة التنظيمية في تعزيز شعور الموظفين بالرضا والالتزام، مما ينعكس إيجابيا على استقرارهم المهني، وقدرتها على تفسير كيفية إدراك الموظفين للعدالة داخل المنظمة وتأثير هذا الإدراك على سلوكياتهم ومواقفهم الوظيفية.

تركز نظرية العدالة "لأدمز" على تقييم الموظف لما يقدمه من مدخلات مثل الجهد والخبرة والوقت والكفاءة، مقارنة بما يحصل عليه من مخرجات كالأجر، المكافآت التقدير والترقيات، مع مراعاة ما يحصل عليه زملاءه من نفس المنظمة. وتظهر النظرية أن شعور الموظف بالعدالة يسهم في رفع رضاه الوظيفي، وتعزيز التزامه واستمراره في العمل، بينما يؤدي إدراك الظلم أو عدم المساواة إلى الشعور بالإحباط وقلة الرضا ما قد يؤثر سلبا على استقراره المهني.

وبناء على ذلك، تم اعتماد نظرية العدالة "لأدمز" كمقاربة نظرية أساسية لهذه الدراسة، باعتبارها الإطار الأنسب لتفسير دور العدالة التنظيمية في تحقيق استقرار الموظفين داخل المنظمة، كما تساعد الباحث على بناء فرضيات قابلة للتحليل ودعم النتائج العلمية بالأساس النظري، بما يجعل العدالة التنظيمية عاملا محوريا في ضمان استمرارية واستقرار الموظفين، وتعزيز الأداء المؤسسي العام.

¹ محطار نورة، ميهوبي فوزي: أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية، جامعة لونيبي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، مجلد 10، البلدة 2، 2023، ص 399.

وعلى الرغم من وجود عدة نظريات تسعى لتفسير العدالة التنظيمية وسلوك الموظف داخل المنظمة إلا أن نظرية العدالة "لأدمز" تتميز بقدرتها على تقديم تفسير متكامل لدور العدالة التنظيمية في تعزيز استقرار المهني، بينما تركز بعض النظريات الأخرى مثل نظريات التحفيز أو التبادل الاجتماعي، على جانب محدد من سلوك الموظف أو على المكافآت المادية والاجتماعية فقط، تقدم نظرية "أدمز" إطاراً شاملاً يجمع بين الإدراك الذاتي للموظف وتقييمه بما يقدمه من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، وأثر هذا التقييم على سلوكه والتزامه اتجاه المنظمة.

كما تتفوق هذه النظرية على غيرها في قدرتها على توضيح كيفية انعكاس شعور الموظف بالعدالة أو الظلم على رضاه الوظيفي واستقراره المهني، ما يجعلها أكثر ملائمة لدراسة دور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة. إضافة إلى ذلك توفر النظرية أساساً علمياً لبناء فرضيات الدراسة وتحليل النتائج بطريقة موضوعية، وتسمح بفهم كيفية تأثير العدالة التنظيمية على الأداء المؤسسي العام، بما يضمن تركيز البحث على جوهر موضوعه ويعطي لنتائج صلة مباشرة بالواقع العلمي للمنظمات.

وعلى هذا الأساس، تعتبر نظرية العدالة "لأدمز" المقاربة الأنسب لدراسة موضوع العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني، لما توفره من تفسير شامل وعميق لدور العدالة في تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، وتساعد الباحث على تقديم تحليل علمي دقيق يدعم مخرجات الدراسة.

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات التنظيمية، لما لها من دور محوري في تفسير سلوك الموظفين داخل المنظمات فهي تعكس مدى إدراك الموظفين لعدالة السياسات والإجراءات المتبعة وعدالة توزيع المكافآت، وكذلك أساليب المعاملة داخل بيئة العمل وتسهم العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحقيق الاستقرار المهني ورفع مستويات الرضا والالتزام التنظيمي، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات واستمرارها.

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية:

تعني العدالة التنظيمية إدراك الموظفين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.¹

بمعنى أن العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف للإنصاف المنظمة في توزيع المكافآت وتقدير جهوده، مما يعزز شعوره بالإنصاف ويحفزه على تحسين الأداء لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

تعرف العدالة التنظيمية حسب "السعود" بأنها: نوع من أنواع الإدراك الفردي أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف إلى القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكل عادل على جميع الموظفين فهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.²

بمعنى أن العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف لإنصاف المنظمة في تطبيق القوانين والقواعد والواجبات على جميع الموظفين، تعكس العلاقة بين الفرد والمنظمة وتشجع على تحقيق المساواة والنزاهة والحقوق والواجبات. كما أنها تعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة وتحفزهم على الأداء الجيد.

وقد عرف "سال ومور" العدالة التنظيمية القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة.³

معناه أن العدالة التنظيمية هي الشعور بالقيمة الناتجة عن إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية النتائج داخل المنظمة، وتركز أن المخرجات والمكافآت تمنح بشكل عادل وغير متحيز.

¹ حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، جامعة بسكرة، 2018، ص 348.

² شيرين محمد علي خورما: دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الإدارية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزران، 2023، ص 77.

³ حمزة فرطاس: مرجع سابق، ص 348.

ومن خلال التعريفات المدرجة يمكن تعريف مصطلح العدالة التنظيمية كالتالي:

العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف لإنصاف المنظمة في تطبيق القوانين والواجبات وتوزيع المكافآت، بما يعكس المساواة والنزاهة ويعزز التزام الموظف وتحفيزه على الأداء الجيد لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، حيث يكتسي لها أهمية كبرى في أداء المنظمات وتتبع أهميته من دوره المؤثر في السلوك التنظيمي.

إن العدالة التنظيمية توضح النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

تتبعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء وعلى السلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجور التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.

إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تجديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.¹

¹ صالحى نفيصة، لعلام جنة الفردوس: أثر العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2023/2022، ص 5.

ثالثاً: مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والعامّة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الموظفين في المنظمات على معاملة عادلة وركز على أن اعتقاد الموظف بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة، وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية.¹

إن الموظف يحتاج إلى معرفة المعايير التي يتم على أساسها منحه المكافآت، مثل الجودة أو كمية العمل. فعندما تكون المعايير واضحة، يشعر الموظف بالعدالة ويكون أكثر رغبة في تحسين أدائه.

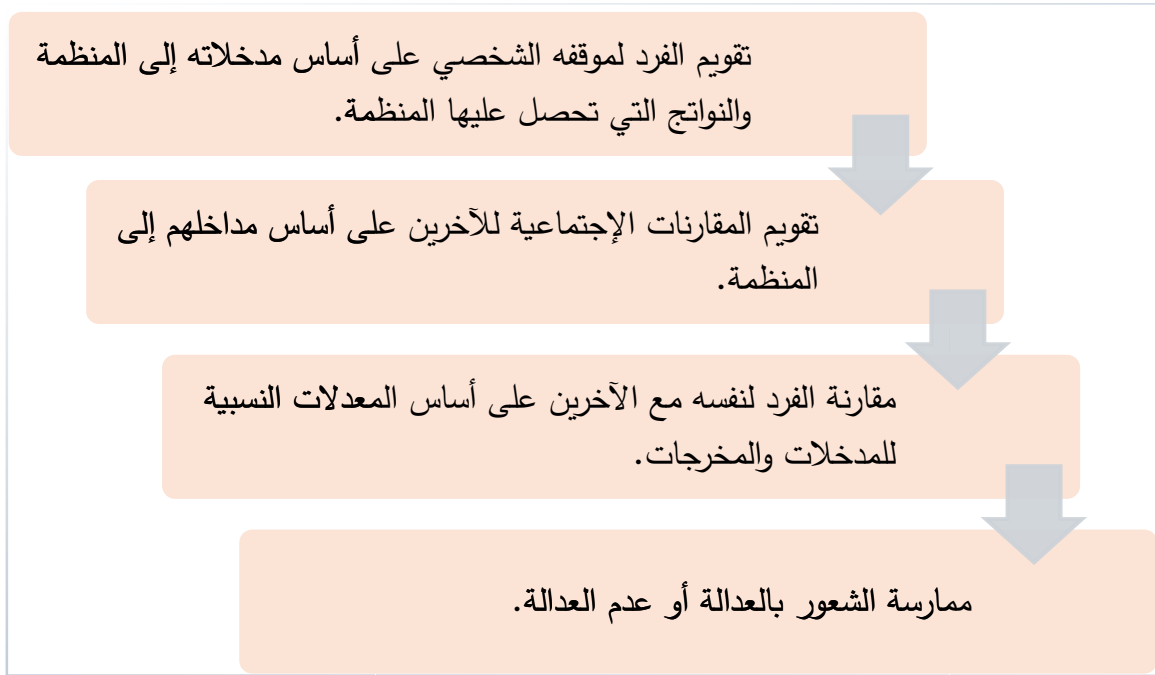
الموظفين يختلفون في نظرتهم إلى المكافآت، فبعضهم يهتم بالمكافآت المعنوية مثل التقدير، لذلك يجب على المنظمة مراعاة هذه الاختلافات لتحقيق العدالة.

إن تصرفات الموظفين تتأثر بإحساسهم بالعدالة أو الظلم داخل المنظمة، فإذا شعروا بالعدالة زاد نشاطهم والتزامهم وإذا شعروا بالظلم قد يقل أدائهم والشكل رقم (01) يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي:²

¹ غسمون سمية وبلواد مريم: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية بوراوي بلهادف، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جيجل، 2017/2018، ص 66.

² المرجع السابق، ص 67.

الشكل رقم 1: تشكيل إدراكات العدالة*



* إنجاز الطالبتين: غسمون سمية، بلواد مريم: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، مرجع سابق، ص

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة ومن أهم هذه المبادئ:¹

• مبدأ المساواة:

يعني معاملة جميع الموظفين بشكل متساوٍ من حيث الفرص والأجور والحوافز دون تمييز بينهم.

• مبدأ الأخلاقي:

يقصد به الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الصدق والأمانة والنزاهة في التعامل داخل المنظمة.

• مبدأ الدقة والتصحيح:

يعني أن تكون القرارات مبنية على معلومات صحيحة، ويمكن تصحيحها إذا ظهر فيها خطأ.

• مبدأ الالتزام:

يقصد به احترام القوانين والمعايير في معاملة الموظفين ومنحهم حقوقهم ومستحقاتهم.

• مبدأ المشاركة:

يعني إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والإجراءات داخل المنظمة.

¹ مسعودي نسرین وبن قطاية صبرينة: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2023/2024، ص 5.

خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية:

1. بعد العدالة التوزيعية Distributive Justice:

تشرح العدالة التوزيعية حقيقة مفادها أن الإدارة توزع المكافآت أو العقوبات بما يتماشى مع معايير محددة وكذلك ردود أفعال الأفراد حول نتائج هذا التوزيع وتعرف العدالة التوزيعية على أنها:

عدالة المخرجات التي يتلقاها الموظف مثلا: الأجور والترقية وقد حدد أوران ORGAN سنة 1998 ثلاثة(03) قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:¹

قاعدة الحاجة: تعطي الأولوية للموظف الأكثر حاجة مثال: إذا كان هناك زيادات محدودة في الأجور، وموظفتان، عندهما نفس الأداء، لكن واحدة متزوجة ولديها أطفال والأخرى غير متزوجة، ممكن تعطى الأولوية للأكثر حاجة.

قاعدة المساواة Equity Rule: المكافأة تكون على أساس المساهمة والجهد مثال: موظف يخدم بدوام كامل وبإنتاجية عالية من الطبيعي يأخذ أجر أو ترقية أكبر من موظف بدوام جزئي (إذا كانت باقي الظروف متساوية).

قاعدة النوعية: تعني أن كل موظف يجب أن تتساوى فرصه في الحصول على المكافآت أو الترقيات بغض النظر عن خصائصه الشخصية مثل: الجنس أو الحالة الاجتماعية أو العمر، طالما أن كل العوامل الأخرى متساوية.

¹ أحلام لعيني وبشري شربال: أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة وحدة إنتاج الكهرباء، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020، ص ص 10 ، 11.

2. العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تعرف العدالة الإجرائية المكون الثاني بإدراك الفرد للإنصاف القائم على أساس السياسات التنظيمية والعمليات التي يتم من خلالها تطبيق هذه السياسات وتتعلق العدالة الإجرائية بإجراءات تحديد النتائج لمختلف الأفراد والوحدات.¹

من خلال هذا التعريف تعني العدالة الإجرائية إحساس الموظف بأن الإجراءات والسياسات التنظيمية عادلة عند تطبيقها. تركز على كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات لضمان نتائج دقيقة ومنصفة لجميع الأفراد والوحدات. وقد حدد Eiventhal 1980 ستة (06) قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

قاعدة الطريقة الثابتة: تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الموظفين في نفس الموقف ولا يجب إعطاء امتيازات خاصة لأي موظف دون سبب موضوعي.

قاعدة طمس المحاباة: تعني تجنب أي تفضيل شخصي أو مصالح خاصة عند اتخاذ القرارات والهدف منها ضمان أن تخصيص الموارد أو توزيع القرارات يتم بشكل نزيه وشفاف.

قاعدة الدقة: تعني استخدام معلومات وبيانات دقيقة عند اتخاذ القرار، وكل قرار يجب أن يكون مبني على حقائق موثوقة وآراء صحيحة لتجنب الأخطاء.

قاعدة القابلية للتصحيح: تعني إتاحة الفرصة لتعديل أو تصحيح القرارات الخاطئة. والموظفون يجب أن يكون لديهم حق الاعتراض أو تقديم ملاحظات لإعادة النظر في القرار.

قاعدة الأخلاقية: تعني توافق جميع الإجراءات مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للموظفين، والقرارات يجب أن تكون عادلة وأخلاقية ولا تنتهك حقوق أحد.²

مما سبق نستنتج أن العدالة الإجرائية تركز على كيف تتخذ القرارات وتطبيق الإجراءات بطريقة عادلة، دقيقة، أخلاقية، قابلة للتصحيح، وتمثل الموظفين وليس فقط على النتائج النهائية.

¹ الشريفة بالانوار: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص 14.

² الذهبي حياة، لعل بوكميش: العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، أدرار، ص 203.

3. بعد العدالة التفاعلية (التعاملية):

تشير العدالة التفاعلية إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وما إذا كانت مبنية على الاحترام والتقدير أم لا.

تعتبر العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين.

وتتضمن عدالة التفاعلات جانبان هما¹:

– طريقة تعامل المسؤولين مع الموظفين أثناء العمل، بحيث تكون المعاملة قائمة على الاحترام والتقدير وحسن الأسلوب، فعندما يشعر الموظف بأن رئيسه يعامله بطريقة جيدة، يشعر بوجود عدالة في التعامل.

– توضيح أسباب القرارات للموظفين الذين يتأثرون بها، مثل قرارات الترقية أو التقييم أو العقوبة، فعندما تشرح الإدارة قراراتها بشكل واضح ومقنع، يزيد إحساس الموظفين بالعدالة والثقة في المنظمة، مما يساعد على تحسين أدائهم.

وتوجد أربعة (04) قواعد تستخدم للحكم على مدى إحساس الموظفين بوجود العدالة التفاعلية عند متخذي القرار وهي:

قاعدة المصادقية: المعلومات المقدمة للموظف يجب أن تكون صحيحة ودقيقة.

قاعدة الاحترام: معاملة الموظفين بأدب وحسن الأسلوب.

قاعدة الملائمة: تجنب مناقشة الأمور غير المتعلقة بالعمل لتجنب انطباعات سلبية.

قاعدة التبرير: تقديم تفسيرات وشروحات مقنعة للقرارات المتخذة.

¹ أحلام لعيني، بشري شربال: مرجع سابق، ص 12.

سادسا: مجالات العدالة التنظيمية:

يتمثل الدور الأساسي للمنظمات في عملية إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة (03) مجالات الأساسية¹:

المجال الأول: جذب الموارد البشرية، يشمل عملية استقطاب الموظفين الجدد بطريقة عادلة وشفافة، تأثيرها عندما يشعر الموظفون أن التوظيف عادل، تزداد الثقة بالمنظمة ويقل الاعتماد على المحسوبية أو العلاقات الشخصية، ويصبح لديهم تصور أن الوظيفة تمنح على أساس الجدارة.

المجال الثاني: الاستمرارية والبقاء في المنظمة، يركز على إبقاء الموظفين المتميزين داخل المنظمة من خلال نظم عادلة للأجور، الحوافز، والمزايا، بالإضافة إلى الأمن الوظيفي، تأثيره يتمثل في تعزيز شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة ما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

المجال الثالث: تنمية كفاءة الموظفين يشمل التدريب، تطوير المسار الوظيفي، تقييم الأداء، وإدارة الأداء بشكل عادل تأثيره يتمثل في أنه يعزز العدالة التنظيمية من خلال التقدم الوظيفي والمكافآت بالجهد والكفاءة ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ بن السايح صابرينة وفرج فاطمة: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019، ص 10.

سابعاً: العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وإحساسهم بها في مكان عملهم فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنه ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية وسوف تعرض الدراسة العديد من تلك العوامل للتعرف على تأثيرها في إدراك الموظفين للعدالة بشكل عام، أو على بعد من أبعادها، وفي ما يلي تبيان لبعض العوامل¹:

1. بيئة العمل الداخلية:

هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة والتي يدركها الموظف مباشرة، الفهم الجيد لهذه البيئة مهم لتطبيق العدالة التنظيمية بشكل صحيح، لأنه مرتبط بأداء الموظفين ومتابعة القرارات لمنع أي انحراف عن المعايير.

2. الهيكل التنظيمي:

يحدد مسؤوليات الموظفين والسلطات، ويتيح الرقابة على اتخاذ القرارات مما يعزز شعور الموظفين بالعدالة.

3. مستوي الأجر:

الأجر يمثل الدخل الأساسي للموظف، والعدالة تتحقق عندما يشعر الموظف أن أجره يتناسب مع قيمة وظيفته (داخلية) ومع أجر الموظفين في منظمات مشابهة (خارجية).

4. الاستقطاب الداخلي:

توظيف وترقية الموظفين من داخل المنظمة يعكس اهتمامها بالموظفين ويزيد الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة.

5. الشفافية:

¹ فاطمي مباركة وعيسات ميرة فاطمة الزهراء: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، 2021/2022، ص 35، 36.

الحرية في الوصول إلى المعلومات بوضوح وتوضيح الإجراءات، مما يزيد إدراك العدالة خاصة في توزيع المكافآت (عدالة التوزيع).

6. الاعتماد على الجدارة والكفاءة:

منح المكافآت والترقيات حسب الجهد والكفاءة يضمن تطبيق العدالة الموضوعية ويحفز الموظفين على الأداء الجيد.

ثامنا: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

أكدت معظم الدراسات العلمية أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي¹:

1. بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

إذا شعر الموظفون أن المكافآت والأجور والترقيات غير عادلة، يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية مثل ضعف الأداء وعدم الرضا عن العمل، لأن الموظف يحس أن جهده لا يقدر بشكل عادل.

2. بالنسبة لبعد العدالة التعاملية:

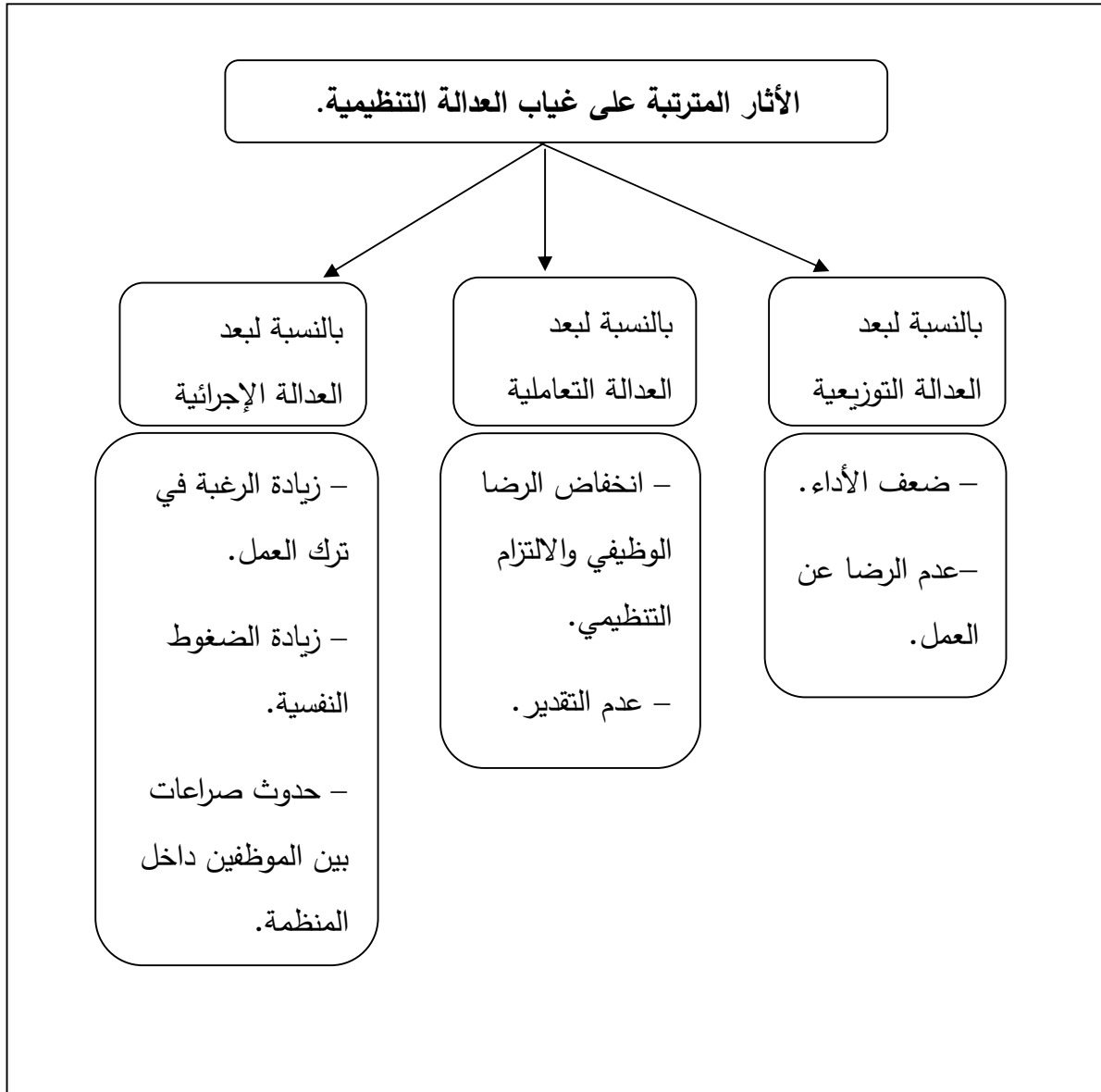
إذا كان أسلوب المعاملة غير محترم أو القرارات غير مفسرة، يشعر الموظفون بعدم التقدير، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتصبح نظرتهم إلى المنظمة سلبية.

3. بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية:

إذا كانت الإجراءات والقرارات غير عادلة، يؤدي ذلك إلى نتائج مثل زيادة الرغبة في ترك العمل، زيادة الضغوط النفسية وحدوث صراعات بين الموظفين داخل المنظمة.

¹ مختار بونقاب: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة ورقلة، 2021، ص 485.

الشكل رقم 2: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية*



* إنجاز الطالبتين: تريدي بسمه، العباسي حياة.

خلاصة الفصل:

تشمل العدالة التنظيمية مختلف الجوانب المرتبطة بعلاقة الموظفين بالمنظمة، فهي تعبر عن مدى إحساسهم بالإنصاف والمساواة في المعاملة داخل العمل، كما تشمل مجموعة من المبادئ والأبعاد ومجالات التطبيق التي تساعد على تحقيق التوازن والاستقرار داخل المنظمة.

كما أن العدالة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، ويؤدي غيابها إلى ظهور آثار سلبية على الموظفين كضعف الرضا الوظيفي وتراجع الأداء، في حين يساهم توفرها في تحسين العلاقات المهنية ورفع فعالية المنظمة.



الفصل الرابع

الاستقرار المهني

تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني متغيراً من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المنظمة من جميع نواحيها المختلفة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص، لذلك يجب على كل منظمة أن تسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارها وأن تهتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد والحفاظ عليها لأنها الداعمة الأساسية لأي منظمة تطمح للاستقرار والتماسك في المجتمع.

أولاً: مفهوم الاستقرار المهني:

يعرف "Borrios" : الاستقرار المهني هو حالة تقبل الموظف للأداء الوظيفية بحدود أماكنه وعدم شعوره باضطراب في البيئة الوظيفية وارتفاع إحساسه بالسعادة عما يقوم به.¹

بمعنى أن الاستقرار المهني يعتمد بشكل كبير على الشعور بالرضا الداخلي والإحساس بالسعادة أثناء أداء الوظيفة، لكنه قد يتأثر بعوامل خارجية مثل بيئة العمل وفرص التطور.

وأشار "فاتح" إلى الاستقرار المهني بأنه الحالة التي تتطوي على بقاء الفرد في خدمة المنظمة لمدة أطول، دون تغيير مكان عمله في حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط الموظف بعمله وتمسكه بالمنظمة التي ينتمي إليها، وعدم الاستقرار لا يعني مغادرة الفرد للمنظمة بل يعني كذلك تمسكه بعمله مع الارتياح المادي والمعنوي.²

معناه أن الاستقرار المهني لا يقاس فقط بالمدة الزمنية التي يقضيها الموظف داخل المنظمة، بل يتعدى ذلك ليشمل شعوره الارتياح النفسي والرضا سواء من الناحية المادية أو المعنوية، أي شعور الموظف بالانتماء والارتياح تجاه عمله، كما يشير إلى أن الاستقرار يمكن أن يستمر حتى في وجود فرص بديلة، مما يعكس التزام الموظف الحر والإيجابي تجاه المنظمة وليس مجرد البقاء القسري.

ويعرفه أيضا "محمد علي محمد" الاستقرار المهني بأنه ثبات الموظف في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للموظف وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.³

تعريف "محمد علي محمد" يركز على ثبات الموظف وارتباطه بالمنظمة مع التأكيد على أن الاستقرار المهني يتأثر بعوامل مادية واجتماعية ونفسية تضمن شعوره بالرضا وتحقيق التكامل في حياته المهنية.

¹ بوزيان عبد السلام، غدامسي أنفال: التماثل التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى موظفي سترام، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2022، ص 32.

² المرجع السابق، ص 33.

³ قبائلي مريم، سعيدو سميكة: التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق يحيى، جيجل، 2015/2015، ص 16.

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الاستقرار المهني بأنه:

الاستقرار المهني هو حالة يحقق فيها الموظف ثباتا وارتباطا إيجابيا بوظيفته وبالمنظمة التي ينتمي إليها، ويتميز بالشعور بالرضا والارتياح المادي والمعنوي مع القدرة على الاستمرار في العمل رغم وجود بدائل أخرى متأثرا بعوامل مادية، اجتماعية ونفسية تضمن التكامل المهني والنفسي للفرد.

ثانيا: أهمية الاستقرار المهني:

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الإجمالي في جانبه المادي والمعنوي فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه، وله انعكاسات ايجابية فالموظف المستقر في عمله نجده مشبع بثقافة المنظمة ومتطبع بطابع جماعة العمل عكس الموظف كثير التنقل فهو دائما ما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع أساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها.

وأهمية الاستقرار المهني بالنسبة للموظف تتمثل في:

- التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من الموظفين بحكم إتقانه لعمله.
- التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والجهد.
- استقرار الموظفين يزيد من تماسك أعضاء جماعة العمل وترابطها ويزيد من التزامها التنظيمي.
- إتقان الموظف لعمله والتحكم في آلياته والعمل على زيادة الإنتاج بالنسبة للمنظمة.¹

يتضح من أهمية الاستقرار المهني أن له دور كبير في تعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، فهو يتيح للموظف فرصة التقدم المهني من خلال إتقانه لعمله، ويقلل مخاطر الإصابات والتعب والإجهاد، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية وكفاءة العمل بشكل عام.

الاستقرار المهني يضمن للموظف الأمان النفسي والمادي، ويخلق بيئة عمل متناغمة ومستقرة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة والموظف على حد سواء.

¹ المرجع السابق، ص ص 85، 86.

ثالثاً: محددات الاستقرار المهني:

تشير محددات الاستقرار المهني إلى مجموعة العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في استقرار الموظف في مكان عمله، وقد حددها فروم في النقاط التالية:

1. الإشراف:

الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ أو الذلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد، ويواكب الإشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه علي مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.¹

يتضح لنا أن الإشراف ليس مجرد مراقبة، بل هو عملية توجيه وتنظيم وتحفيز فكلما كان المشرف كفؤاً وعادلاً في تعامله ساهم ذلك في خلقه جو عمل مستقر ومريح، مما يرفع من مردودية المنظمة. لذلك يعتبر حسن الإشراف عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار داخل أي تنظيم.

2. الترقية:

هي تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليؤدي وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات أعلى تختلف عما كان متوفر في الوظيفة الأصلية، تحقق طموحات الفرد وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في منظمة. وتساعد على تحقيق تطلعات ورغبات الموظفين والذين يتطلعون لمناصب أعلى وأعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية.²

معناه شغل الموظف وظائف أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركزية، وقد تصبح الترقية زيادة في الأجر وتصاحبه مميزات أخرى.

3. جماعة العمل:

¹ بوكسية كلثوم، لغبال فدوى: الأخطار المهنية وتأثيرها على الاستقرار المهني على العمال في بيئة العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2024/2025، ص 51.

² حمو مرية: صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص 49.

لا يقتصر اندماج الموظف في المنظمة على توظيف قدراته ومهاراته الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل اندماجه داخل جماعة العمل التي ينتمي إليها، لأن الجماعة تمثل جانبا أساسيا من الحياة الإنسانية وجزءا من تكوين الفرد.

ويعرف سميث "Smith" الجماعة: بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على أن يعملون بطريقة متحدة في البيئة التي تجمعهم.

كما يشير تعريف آخر إلى أن الجماعة العمل تتكون من فردين فأكثر تجمعهم علاقة صريحة على نحو يسمح بأن يدرك الكل الآخر، كعضو في الجماعة وأن يؤثر فيها ويتأثر بها.¹

من خلال التعريفين يتضح لنا أن مفهوم جماعة العمل لا تختزل في مجرد تجمع عددي للأفراد، بل تقوم على وعي الأعضاء بانتمائهم الجماعي ووجود علاقات تفاعلية متبادلة بينهم تسمح بالتأثير والتأثر داخل إطار واحد، فتعريف "سميث" يبرز عنصر الإدراك الجماعي والعمل الموحد داخل بيئة مشتركة، بينما يضيف الآخر بعد العلاقة الصريحة والتفاعل المستمر بين الأعضاء.

يتضح لنا أن الجماعة نسق اجتماعي ديناميكي يسهم بفعالية في توجيه سلوك الأفراد وتشكيل اتجاهاتهم داخل العمل، بما يخدم تحقيق الأهداف المشتركة.

4. الأجور والمكافآت:

يسعى الإنسان بطبيعته إلى توفير متطلبات العيش الضرورية التي تضمن له الاستقرار والتوازن، فالحاجات كالغذاء والملبس والسكن تمثل عناصر جوهرية للاستمرار في الحياة، ولا يمكن تلبيتها إلا من خلال مورد مالي منتظم، ويسهم العمل في تحقيق ذلك عبر الأجر الذي يتقاضاه الموظف، والأجر "هو ما يتقاضاه الموظف أو يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد تأخذ هذه الخدمة العمل على شكل جهد عضلي أو ذهني، كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي".²

ويعرف كذلك بأنه كل ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا. فهو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية معينة ويمثل الأجر الكيان الأساسي

¹ مطلاوي ربيع: عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، جامعة العربي التبسي، تبسة، ص ص 276 ، 277.

² سامي مسعود، بوزوايد دراجي: المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2021، ص 05.

والحافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة أخرى أو في نفس المنظمة.¹

يتضح لنا أن الأجر هو مقابل نقدي مباشر يحصل عليه الموظف لقاء ما يقدمه من جهد ذهني أو عضلي خلال مدة زمنية محددة، ويعد عنصراً أساسياً في تحفيز الموظفين، كما يختلف شكل الأجر وطرق تقديره باختلاف المنظمات ويسهم في تحقيق الرضا والاستقرار المهني.

رابعاً: أهداف الاستقرار المهني:

- لا بد أن الاستقرار المهني كأحد أهم العوامل التي يطلبها الأفراد الموظفون في منشاتهم إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي:
- تحقيق الفرد لمكاسب مادية ومعنوية جراء استمراره وبقاءه في عمله.
- توفير الجو الملائم الذي يساعد الموظفين على الإبداع و شحن طاقاتهم.
- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة.
- إعطاء الفرصة الأوفر للموظفين من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مساهمهم الوظيفي بالشكل الذي يتلائم مع تطلعاتهم المهنية.²

من خلال هذه النقاط يمكن القول أن الاستقرار المهني يسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الموظف وولائه للمنظمة، فالمنظمة تسعى بطريقة ما الحفاظ على الأفراد الموظفين داخلها من أجل تحقيق أهدافها التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير، والموظف هو أساس هذه العملية.

¹ سلامي كريمة: دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018، ص 05.

² بخلي ريمة: علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015، ص 32.

خامسا: مظاهر الاستقرار المهني:

يدل نجاح المنظمة واستمرارها في العمل على وجود موظفين مؤهلين ومستقرين في عملهم ومن أهم مؤشرات ومظاهر الاستقرار المهني ما يلي:

1. قلة الشكاوى:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المتولدة للشعور بالغبين والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث، فكلما قل معدل الشكاوى عبر ذلك عن استقرار الموظفين في المنظمة.¹

تظهر قلة الشكاوى كدليل ظاهري على تحسن ظروف العمل والشعور بالعدالة غير أنها قد تخفي في بعض الأحيان مشكلات كامنة ناتجة عن ضعف التواصل والخوف من التعبير، مما يستتوي عدم الاعتماد عليها كمؤشر وحيد للتقييم.

2. قلة حوادث العمل:

إن استياء الموظفين وسخطهم على مشرفيهم وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبيا على الحالة النفسية للموظفين، فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب العضلي ذو الأسباب النفسية والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمنظمة أضرار كان بالإمكان تفاديها، وبتحديد أسباب الحوادث المهنية يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس فذلك مؤشر على عدم الاستقرار المهني وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه أن موظفوه أكثر ولاء للمنظمة.²

تبرز قلة حوادث العمل فعالية تطبيق نظام السلامة داخل المنظمة، وما ينتج عنه من شعور الموظفين بالأمان والطمأنينة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على صحتهم النفسية ويعزز استقرارهم المهني.

¹ بورحلة نوال: الاستقرار المهني لدى جماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة

عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020/2019، ص 61.

² المرجع السابق.

3. الانسجام مع الزملاء :

إن شعور الموظف بأن حقوقه محمية سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه، أما إذا كان مستاءً داخل مكان العمل فهذا من شأنه أن يدفعه إلى النفور من جماعة العمل.¹

تبين لنا أن الانسجام مع الزملاء يعد مؤشر أساسيا على الاستقرار المهني، إذا إن إحساس الموظف بعدالة المعاملة وحماية الحقوق من طرف الإدارة أو النقابة ينعكس إيجابا على علاقاته داخل جماعة العمل، مما يعزز روح التعاون والانتماء، وفي المقابل، فإن شعور الموظف بعدم الرضا أو الظلم داخل بيئة العمل يؤدي إلى التوتر والعزلة والنفور من الزملاء وهو يهدد الاستقرار المهني ويؤثر سلبا على الأداء الجماعي.

4. تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

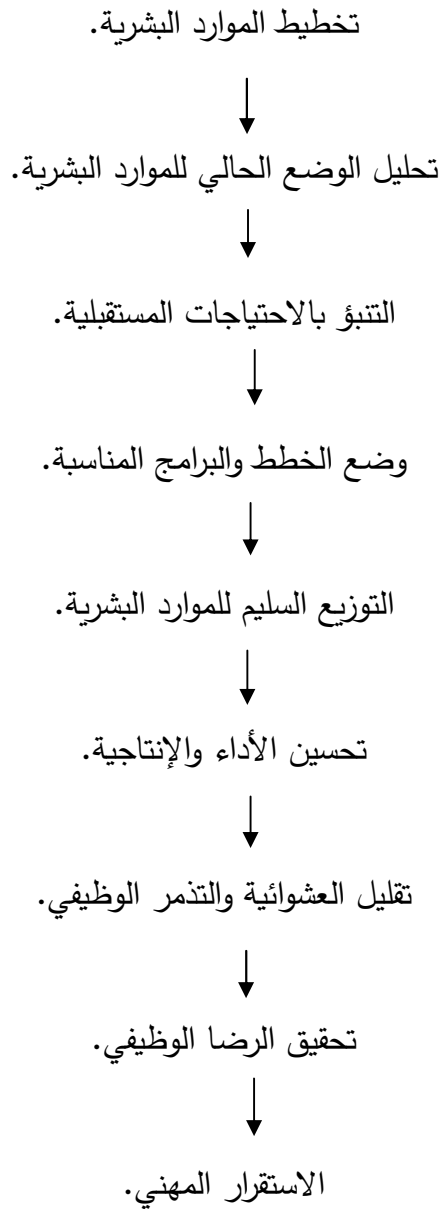
يرى "والكر" إن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليست جزء من أجزاء التوظيف، فهي عملية ضرورية لسير الإنتاجية، حيث يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك تجنباً للعقلة التي يمكن أن تتسبب في الوضع العشوائي للموظفين لأنه يؤدي إلى حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى الموظفين.²

يتضح لنا أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية شاملة وإستراتيجية لا تقتصر على التوظيف فقط، بل تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يخدم استمرارية الإنتاجية وفعاليتها، وأن وضع الرجل المناسب في المنصب المناسب يعدّ من العشوائية في توزيع الموظفين، وعليه فإن غياب التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي إلى اضطراب التنظيم الداخلي ويؤثر سلبا على الموظفين وأدائهم، في حين يسهم التخطيط الجيد في تحقيق الاستقرار ورفع كفاءة المنظمة.

¹ مطلاوي ربيع: مرجع سابق، ص 264.

² إيمان بركات: علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص ص 60، 61.

الشكل رقم 3: تخطيط الموارد البشرية وأثرها على الاستقرار المهني*



* إنجاز الطالبتين: تريدي بسمه، العباسي حياة.

سادسا: مظاهر عدم الاستقرار المهني:

من مظاهر عدم الاستقرار في العمل نجد مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

1. التغيب:

ويعتبر ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها الموظف هروبا من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل إن تغيب الموظفين يؤثر على جداول الإنتاج حيث تتحمل المنظمة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف الموظفين.¹

يتضح لنا أن الغياب يعتبر من مظاهر عدم الاستقرار، ويظهر نتيجة عوامل مختلفة مثل الضغط أو الشعور بعدم الراحة في العمل. كما يشير إلى أن ظروف العمل تؤثر على نفسية الموظفين، مما يؤدي إلى ضعف الإنتاج وارتفاع تكاليف المنظمة.

2. الشكاوى والتظلمات:

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المتولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

والشكاوى هي شعور شخص حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن أو بالا عدالة في علاقاته الوظيفية، فالشكاوى أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة مهنية لدى الموظفين وجب على المشرفين الاهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على الموظفين.²

يتضح أن ظروف العمل السيئة تؤثر سلبا على نفسية وعلاقات الموظفين داخل المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور الشكاوى والتظلمات. وهذه الشكاوى تنتج عن عوامل مثل الشعور بالظلم، سوء المعاملة، ضعف

¹ دحمان صراح، دولي سعيدة: الثقافة التنظيمية وعلاقته بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019، ص 58.

² جلولي شيماء: حوادث العمل وتأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022، ص 50.

التواصل، أو عدم الرضا عن الأجور والترقيات. كما أن كثرة الشكاوى تعد مؤشراً على وجود مشاكل تنظيمية أو نفسية لدى الموظفين وقد تؤثر إلى توتر في بيئة العمل وانخفاض الإنتاجية.

3. الإضراب والاحتجاج:

يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام وهو مؤشر على الوعي الكامل للموظفين اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار يلجأ إليه الموظفون متى استعصمت عليهم التسويات السليمة للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية، ويعتبر أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات.¹

يتضح لنا أن الإضراب ليس مجرد توقف عن العمل، بل هو وسيلة يلجأ إليها الموظفون عندما تفشل سبل الحوار. لذلك من الأفضل أن تعتمد الإدارة على التواصل الجيد والاستماع إلى مطالب الموظفين، قبل تفاقم الوضع لأن الوقاية والحوار المستمر أفضل من الوصول إلى مرحلة الاحتجاج أو الإضراب.

¹ المرجع السابق، ص 51.

سابعاً: علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني:

إن نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة ومدى ولائهم اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها، وهذا كله لا يتحقق إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير مع الموظفين وأي خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها مما يؤثر على استقرار الموظفين داخل المنظمة.¹

فالعدالة التنظيمية تعد أساساً جوهرياً لتحقيق الاستقرار المهني داخل المنظمة، إذ أن نجاح الإدارة يرتبط بقدرتها على تطبيق العدالة بمختلف أبعادها وسواء في المعاملة أو القرارات أو توزيع القرارات. فكلما شعر الموظفون بالإنصاف زاد ولائهم وظهرت لديهم السلوكيات الإيجابية المرغوبة، مما يعزز بقائهم واستقرارهم في العمل، كما أن أي خلل في أحد أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي على اختلال التوازن داخل المنظمة ويؤثر سلباً على رضا الموظفين واستقرارهم.

إذن فالعدالة شرط أساسي لضمان ولاء الموظفين واستقرارهم، وأي إخلال بها يهدد تماسك المنظمة واستمرارهم.

العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبياً نوعاً ما وهي تحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة ويرتبط هذا بما يقدمه الفرد من جهد في مجال عمله والمقابل الذي يحصل عليه هو مدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها.²

يتضح لنا أن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يؤثر مباشرة على رغبته في البقاء داخل المنظمة، فكلما شعر الموظف بأن الإجراءات نزيهة وأن المقابل الذي يتحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله ازداد رضاه الوظيفي وتعزز إحساسه بالأمان والانتماء مما يدعم استقراره المهني، أما إذا أدرك وجود ظلم أو عدم توازن بين الجهد والعائد فإن ذلك يولد لديه الإحباط وعدم الرضا، وقد يدفعه إلى التفكير في ترك العمل أو ضعف التزامه، مما ينعكس ذلك سلباً على استقراره داخل المنظمة.

¹ قبائلي مريم، سعيدو سميكة: مرجع سابق، ص 85.

² المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الاستقرار المهني هو ثبات الموظف في مكان عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى ما دامت توفر مختلف احتياجاته، لذلك يجب على كل منظمة أن تعطي أهمية بالغة لموظفيها والاهتمام بهم لكونهم المكون الأساسي الذي يجب على إدارة الموارد البشرية توجيهه واستثماره من أجل بلوغ أهدافها والوصول إلى أعلى المراتب كما أن الاستقرار المهني لا يأتي تلقائياً وإنما تتشارك فيه مجهودات كل من الموظف والرؤساء وأصحاب القرار.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي والميداني

تمهيد:

تعتمد أي دراسة علمية على جانبين أساسيين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي، إذ يُعد الجانب التطبيقي امتدادًا عمليًا لما يتم تناوله في الإطار النظري. ويتطلب هذا الجانب إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية المنظمة التي تسهم في تحقيق الانسجام والدقة في الدراسة، وذلك بالاعتماد على أسس البحث العلمي.

ويُعنى الجانب الميداني بتحديد خطوات العمل، واختيار المنهج المناسب، إضافة إلى تحديد التقنيات والأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وسيتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، لما له من أهمية في البحث العلمي، حيث سيتم التطرق إلى مكان الدراسة، ومجتمع البحث، والمنهج المعتمد، إلى جانب الأدوات والتقنيات المستخدمة في جمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: الإجراءات المنهجية:

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية نظراً لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منه دراسته، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة.¹

وقد استندنا في دراستنا على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج شيوعاً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، إذ يتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وتحليلها بطريقة علمية بهدف فهم دور العدالة التنظيمية بالاستقرار المهني لدى الموظفين، كما يسمح بدراسة الظاهرة في واقعها الفعلي من خلال تقديم وصف شامل لها، سواء بالأسلوب الكيفي الذي يبرز إدراك الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية داخل المنظمة أو بالأسلوب الكمي الذي يعتمد على المؤشرات الرقمية لقياس درجة العدالة التنظيمية ومستوى الاستقرار المهني.

ويعرف المنهج: بأنه الأسلوب أو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث العلمي في دراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة معينة، وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة، ثم قيامه بدراسة وتحليل ما وصل إليه من معلومات وصولاً إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة.²

وعليه المنهج الوصفي هو أسلوب منظم يعتمد عليه الباحث في دراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة ثم تنظيمها وتحليلها وفق خطوات علمية محددة بهدف تفسير أسبابها للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها وتعميمها مستقبلاً.

¹ زيان سارة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2021/2022، ص 64.

² تمارا نجى داوود: مقدمة في أساليب مناهج البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، د.ط، 2025، ص 35.

ويمكن إجمال أهداف الأسلوب الوصفي في البحث بالنقاط الرئيسية التالية:

- جمع بيانات حقيقية ومفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة فعلا لدى مجتمع معين.
- تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.
- إجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتقييمها.¹

تم اعتمادنا على هذا المنهج لأنه الأنسب لطبيعة دراستنا وأهدافها، ويساعدنا على فهم الموضوع بشكل أدق للوصول إلى نتائج واضحة.

¹ قسم الله فاطمة، غريب بسمة: الاغتراب الوظيفي في بيئة العمل وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2024/2023، ص 67.

ثانياً: مجالات الدراسة:

إن الفائدة من البحث العلمي تكمن أساساً في تكامل الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالتها النظرية وتكملة بخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني، وسيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى إطار المنهجي للدراسة الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية حيث يبرز الباحث من خلالها مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني).

أ.المجال المكاني:

تم اختيار مكان الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف، حيث تم عرض وتقديم أهم المعلومات عن مكان التبرص والمهام التي يقوم بها والأهداف التي تسعى إليها.

– نشأة وتطور كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية: تم تشكيلها بموجب مرسوم التنفيذي رقم 12-242 جوان 2012، حيث تقع كلية العلوم الاجتماعية بالمجمع البيداغوجي بمعهد اللغات والآداب في الجامعة المركزية.

– تحتوي الكلية حالياً على ثلاثة (03) أقسام: قسم العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، قسم العلوم الإنسانية يؤطره مجموعة من الأساتذة عددهم حالياً 48 أستاذ من مختلف الرتب، أما بالنسبة لعدد الطلاب الإجمالي 993 طالب.¹

ب.المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث الذي حدده واختاره الباحث لإجراء بحثه وأخذ عينة منه لجمع المعطيات والبيانات، وينحصر المجال البشري لهذه الدراسة في كل من (الأساتذة، الإداريون، التقنيين)، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية حيث بلغ الأساتذة 24، وبلغ عدد الإداريون 9، والتقنيون 6 (عينة طبقية): والتي

¹ تم الحصول على هذه المعلومة من طرف عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال مقابلة نصف موجهة، أجريت بتاريخ: 2026/4/27، بتوقيت: 11:00، في عمادة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية –جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-.

تعرف بأنها نوع من العينات يتم فيه تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات متجانسة بناء على خصائص محددة.

ج.المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تحددت هذه الدراسة زمنيا خلال الموسم الجامعي (2026/2025)، وقد مرت هذه الدراسة بعدة مراحل كانت الانطلاقة بقراءة تحليلية حول الموضوع والإحاطة الشاملة بالمصادر والمراجع التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين، وذلك من خلال شهر نوفمبر بعد ما تم ضبط الموضوع وقبوله انطلقنا في بناء خطة تمهيدية حول الموضوع ثم قمنا بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوعنا.

وفي أوائل شهر نوفمبر قمنا بإجراء الجانب المنهجي بعد ذلك في شهر ديسمبر 2025 قمنا بإجراء الجانب النظري المتضمن العدالة التنظيمي والاستقرار المهني ثم في مارس 2026 انطلقنا في الجانب الميداني، ثم إعداد الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) ومجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) إضافة إلى أدوات جمع البيانات قد اعتمدنا على الاستمارة وقد تم تحضيرها في 18 مارس وتم تحكيمها من طرف الأستاذة في 22 مارس وتم استخراجها وتوزيعها على الأساتذة بداية من 6 أبريل 2026 بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- وقد تم استخراجها في شكلها النهائي في 2026/6/3.¹

¹ تم الحصول على هذه المعلومة من طرف عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال مقابلة نصف موجهة، أجريت بتاريخ: 2026/4/27، بتوقيت: 11:00، في عمادة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

ترتبط جودة نتائج البحث بدقة المعلومات التي يتم جمعها، والتي تعتمد بدورها على اختيار الأداة المناسبة، فكلما كانت الأداة ملائمة لطبيعة الدراسة وتم استخدامها بشكل صحيح، زادت موثوقية البيانات وسهل تحليلها واستنتاج النتائج، ولهذا الغرض، لما توفرانه من معلومات واضحة تساعد على فهم الظاهرة موضوع الدراسة بشكل دقيق.

أ. تعريف المقابلة:

المقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.¹

المقابلة هي وسيلة تواصل شفوي مباشر، يقوم فيها الشخص القائم بالمقابلة بمواجهة الآخر بهدف جمع معلومات أو آراء أو معتقدات للحصول على بيانات دقيقة وموضوعية.

يمكن تعريف المقابلة بأنها: "حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص (باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي".²

المقابلة هي حوار مباشر بين الباحث والمبحوث لجمع معلومات تتعلق بموضوع الدراسة. ويتم تسجيل هذه المعلومات كتابة أو صوتاً أو صورة.

المقابلة عبارة عن أداة من أدوات جمع المعلومات يقوم فيها الباحث بطرح التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات من قبل المبحوث وذلك من خلال حوار لفظي أو على شكل استبيان لفظي أو قد يكون بين شخصين أو أكثر إما وجهاً لوجه أو من خلال وسائل الإعلام المرئية والبت المباشر عبر الأقمار الصناعية. ذلك أن التطور التكنولوجي قد انعكس على هذه الأدوات وجعل كل منها يسرّو بسهولة في

¹ أحمد نقي: المقابلة الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين الخطاب، مجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 86.

² نبيل حميدة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جوان 2012، ص 99.

إجراء المقابلات عبر المحطات المرئية والمسموعة دون وجود عناء كبير وأيضا قصر المسافة واختصار الزمن.¹

يقصد بالمقابلة أنها وسيلة لجمع المعلومات يعتمد فيها الباحث على طرح أسئلة على المبحوث للحصول على إجابات تفيد في دراسته. ويمكن أن تتم المقابلة بشكل مباشر وجها لوجه أو عن بعد باستعمال وسائل والتكنولوجيا الحديثة.

ب. خصائص المقابلة:

– تتميز المقابلة بمجموعة من الخصائص ومن أهمها:

1. التبادل اللفظي الذي يتم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث، وما قد يرتبط بذلك التبادل اللفظي من استخدام تعبيرات الوجه ونظرة العين والهيئة والإيحاءات والسلوك العام.
2. وجود مواجهة بين الباحث والمبحوث في مكان واحد، لاستقاء البيانات التي يريد الحصول عليها أي تتكون من أربعة عناصر هي الباحث، المبحوث، موقف المقابلة، أداة جمع البيانات.²

– توجيه المقابلة نحو غرض محدد يجعلها منظمة وتركز على جمع المعلومات المطلوبة، يعكس الحديث العادي الذي قد يكون عشوائيا ولا يسعى لتحقيق هدف معين.

– المقابلة تساعد الباحث على التأكد من صحة المعلومات التي جمعها من مصادر مختلفة. يمكن استخدامها لمقارنة البيانات والتحقق من دقتها من مصادر مستقلة أو بديلة، كما تتيح عن أي تناقضات بين المصادر لتعزيز موثوقية النتائج.

ج. الهدف من المقابلة:

الهدف من توظيف المقابلة في بحثنا حول العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار لدى الموظفين هو:

- توجيه المقابلة نحو غرض محدد، بحيث تختلف عن الحديث العادي وتركز على جمع معلومات دقيقة حول العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني للموظفين.

¹ المقابلة: الرابط: <https://www.Scribd.com>، تاريخ الاسترداد: 2026/3/12، التوقيت: 1:20.

² دليل المقابلة: الرابط: <https://www.Scribd.com>، تاريخ الاسترداد: 2026/3/13، التوقيت: 1:35.

- التحقق من صحة البيانات التي تم جمعها من مصادر أخرى، وكشف أي تناقضات محتملة بين ما يقال وبين ما يظهر في الاستمارة أو المصادر المكتوبة.
- الحصول على تفاصيل معقمة حول مواقف وتجارب الموظفين الشخصية.
- استخلاص التفاصيل الحقيقية التي قد لا تظهر في الاستمارة، مما يساهم في تحليل أعمق لموضوعنا.
- اعتمدت الدراسة على المقابلة الموجهة كأداة لجمع البيانات، من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حضرت مسبقاً، طرحت على عميد الكلية. تميزت هذه المقابلة بالطابع المغلق والمباشر بغية الحصول على معلومات دقيقة ومحددة كموقع الكلية، عدد الأقسام، عدد الطلبة، وعدد الأساتذة، كل هذه المعطيات لا تحتاج شرح أو تفصيل بل تعتمد على إجابات واقعية ودقيقة.

د. تعريف الاستمارة:

كأداة لمعالجة موضوع دراستنا، والتي اعتمدنا في إعدادها على تفكيك أسئلة الدراسة بعد إطلاع الأستاذ المشرف عليها، وتم صياغتها في شكلها النهائي وقد احتوت على 24 سؤالاً وتم توزيعها على أفراد الدراسة.

يمكن تعريف الاستمارة على أنها: "قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة محددة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث".¹

الاستمارة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة من خلال مجموعة أسئلة محددة مسبقاً. وتهدف إلى الحصول على معلومات تساعد الباحث في دراسة الموضوع وتحليل نتائجه.

الاستمارة هي وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث ملئه بنفسه. ولكن هذا يرتبط بنوعية العينة حيث يمكن أن يجيب المبحوث ويملاً استمارة البحث (الاستبان أو استمارة بالمقابلة).²

¹ ربيعة تبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص 49.

² مزارة شهنواز، ناصري رقية: دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية ولاية قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2025/2024، ص 82.

الاستمارة أداة لجمع المعلومات يملؤها المبحوث بنفسه للإجابة عن أسئلة محددة.

وتعرف كذلك على أنها: أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على بيانات اللازمة للبحث عن إجابات المبحوثين.¹

الاستمارة أداة لجمع المعلومات تحتوي على مجموعة أسئلة حول موضوع محدد تساعد الباحث في الحصول على الإجابات المبحوثين بطريقة منظمة وسهلة للتحليل.

هـ. خصائص الاستمارة الاستبيان:

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها الاستبيان عن غيره من أدوات البحث الأخرى يمكن وصفها وفق النقاط التالية:

- يمتاز الاستبيان بقلة تكاليفه وكذا توفر الجهد والوقت إذا ما تم مقارنته بأدوات جمع البيانات الأخرى.
- يسمح الاستبيان لأفراد العينة بالإجابة عن الأسئلة بشكل دقيق خاصة إذا كان نوع المعلومات المطلوبة متعلق بمسائل خاصة وشخصية وأخرى يمكن التشاور حولها.
- يسمح الاستبيان للأفراد كتابة البيانات في الأوقات التي تكون مناسبة لهم دون التقيد بزمن معين يصل فيه الباحث لجمع البيانات.²
- الاستبيان يساعد الباحث على تنظيم أسئلته بطريقة دقيقة، بحيث تكون واضحة وسهلة الفهم للمبحوث، هذا التنظيم يشمل اختيار الكلمات بعناية، وترتيب الأسئلة بشكل منطقي، وتحديد الطريقة التي يسجل بها المبحوث إجاباته، مما يقلل من حدوث أخطاء في جمع البيانات.
- الاستبيان يتيح للمبحوث التعبير عن آرائه ومعلوماته الشخصية بحرية، هذا مهم عند طرح أسئلة حساسة مثل الحياة الزوجية أو الأمور الخاصة، فهو يمنحه فرصة للإجابة بصدق وراحة دون خوف من ضغوط الآخرين.

¹ قسم الله فاطمة، غريب بسمه: مرجع سابق، ص 70.

² أحمد الحمزة: الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاتها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، جويلية 2023، ص 305.

و. الهدف من الاستمارة:

تم توظيف الاستمارة في البحث لعدة أهداف مهمة:

- جمع بيانات شاملة ومنظمة من عدد كبير من الموظفين حول شعورهم بالعدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني.
- تسهيل التحليل الكمي والنوعي من خلال أسئلة موحدة يمكن تصنيف إجاباتها ومقارنتها بسهولة.
- تغطية كافة جوانب الموضوع بطريقة منهجية لضمان عدم إغفال أي معلومات مهمة تتعلق بالعدالة التنظيمية والاستقرار المهني.
- توفير معلومات قابلة للمقارنة مع نتائج المقابلات، ما يساعد على التأكد من صحة البيانات وموثوقيتها.

وقد قمنا بإعداد استمارة أولية تحاول تغطية كل أبعاد الموضوع من خلال أسئلة التي تضمنها، وذلك بغية تجنب الغموض في فهم مضمونها من طرف المبحوثين وقبل أن يتم تطبيقها في الميدان حكمت هذه الاستمارة من طرف الأستاذة المشرفة، ولهذا تمت صياغتها في صورة نهائية، وبهذا تضمنت الاستمارة ثلاثة 03 محاور رئيسية تمثلت في أربعة وعشرون 24 سؤالاً.

وهذه المحاور كالتالي:

المحور الأول: خاص بالخصائص السوسيوديموغرافية للعينة والمتمثلة في (الجنس، الخبرة المهنية، الوظيفة، الرتبة العلمية، الإقامة).

المحور الثاني: خاص بفعالية سياسات الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة. يتضمن إحدى عشر 11 سؤال. محتوى على أسئلة شبه مفتوحة ومفتوحة.

المحور الثالث: خاص بالعدالة التنظيمية ودورها في الحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني يتضمن تسعة 9 تساؤلات، احتوى على أسئلة مغلقة وشبه مفتوحة ومفتوحة.

رابعاً: عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها وفق أسس علمية لتمثيله تمثيلاً صادقاً، وتهدف إلى جمع البيانات وتحليلها بما يسمح بتعميم النتائج على المجتمع الأصلي بدقة وموضوعية.

حيث استعملنا في هذه الدراسة العينة الطبقية على أساس أن مجتمع البحث غير متجانس، حيث يتكون من فئات مختلفة أساتذة وإداريون وتقنيون، وكل فئة لها خصائصها وأدوارها داخل المنظمة، لذلك تم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة نسبياً، ثم اختيار عينة من كل طبقة بشكل يضمن تمثيل جميع الفئات بشكل عادل.

ويساعد هذا الأسلوب في الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية، كما يقلل من التحيز ويزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث الأصلي.

وقد استخدمنا العينة الطبقية على أساتذة بنسبة 50% والإداريون في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- الذي بلغ عدد الأساتذة 24، والإداريون 9 والتقنيون 6 للعام الدراسي 2026/2025 وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع العينة.

ملاحظة: العينة بلغت 39 مبحوث من بينهم 3 تقنيون امتنعوا عن الإجابة في ما لاحظنا أثناء التفرغ بعض من الأساتذة والإداريون لم يجيبوا عن بعض الأسئلة إما قصداً أو لعدم الفهم.

خامسا: تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

المحور الأول: الخصائص السوسيوديموغرافية للعينة.

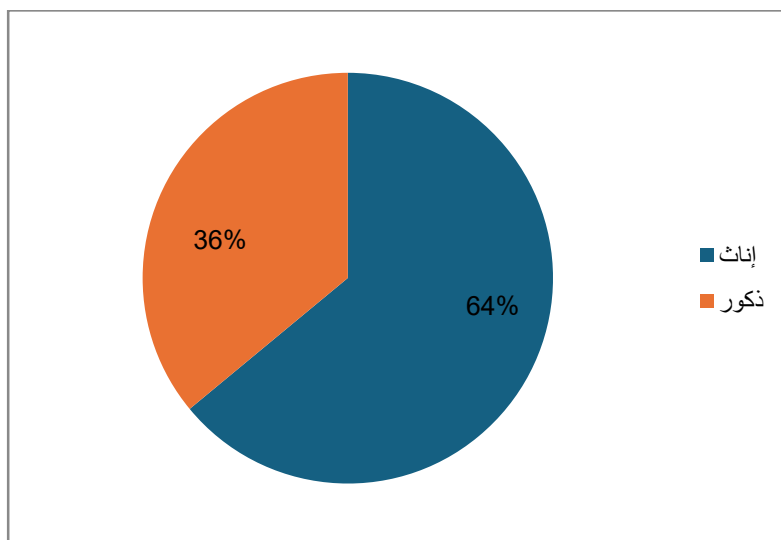
تتكون عينة الدراسة من خصائص سوسيوديموغرافية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. جنس المبحوثين

جدول رقم 1: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

المبحوثين	الإجابات	ذكر	أنثى
36	13	23	
% 100	% 36	% 64	

يبين الجدول المتعلق بالجنس أن عدد الإناث يتجاوز عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 64 % مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت 36%، يمكن تفسير هذا التفاوت من منظور ديموغرافي استنادًا إلى عوامل متعددة ترتبط بطبيعة المجتمع وطريقة توزيع السكان. في بعض الحالات، قد لا يكون هذا الفارق مرتبطًا بعدد السكان الإجمالي، بل يرتبط بعوامل أخرى مثل الفئة المستهدفة في الدراسة أو مدى تمثيل كل جنس في المجال المدروس.

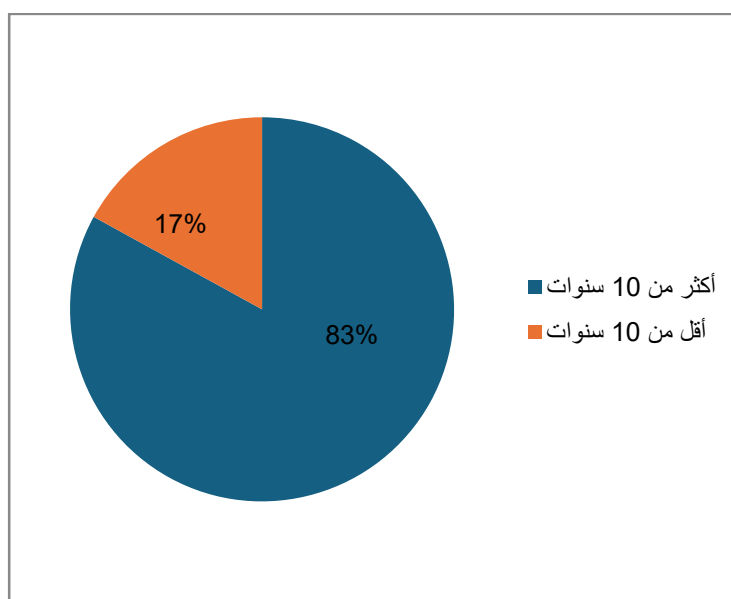


دائرة نسبية رقم 1: تمثل توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المبحوثين	الإجابات	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
36	6	30	
%100	%17	%83	

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية وأن أعلى نسبة من المبحوثين لهم خبرة مهنية متمثلة في أكثر من 10 سنوات بلغت نسبة 83% مما يدل على أن قسم علم الاجتماع قديم التأسيس يفوق حديثي التوظيف تليها نسبة المبحوثين التي تتمثل خبرتهم المهنية في أقل من 10 سنوات بلغت بنسبة 17% وهي نسبة أقل بكثير مقارنة بالفئة الأولى ما يشير إلى قلة الموظفين ذوي الخبرة داخل العينة.



دائرة نسبية رقم 2: تمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

تقني سامي				موظف إداري				أستاذ				الإجابات المبحوثين
مهندس دولة	تقني سامي	تقني	عون تقني	رئيس مصلحة	نائب رئيس مصلحة	متصرف إداري	عون إدارة	بروفيسور	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد	36
0	3	0	0	2	1	4	2	14	5	5	0	
%0	%8	%0	%0	%6	%3	%11	%6	%39	%14	%14	%0	%100

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب الوظيفة ن أعلى نسبة من المبحوثين هم الذين يحتلون المنصب الأعلى بلغت نسبتهم 39%، ما يدل على أن العينة تضم نسبة كبيرة من ذوي الرتب العلمية كما نجد أن رتبة أستاذ محاضر —أ— وأستاذ محاضر —ب— لهما نفس النسبة بلغت ب 14% لكل فئة، أما بالنسبة لفئة الموظفين الإداريين نلاحظ تواجداً متوسطاً حيث بلغت نسبتهم 11% يليهم أعيان الإدارة ورؤساء المصلحة بنسبة 6% في حين سجل نائب رئيس مصلحة أدنى تمثيل بنسبة 3% مما يعكس تفاوتاً في تمثيل الرتب الإدارية، في المقابل بلغت نسبة التقني سامي ب 8% مما يظهر ضعف كبير في التمثيل، بينما انعدمت باقي الرتب (أستاذ مساعد، عون تقني، مهندس دولة) بنسبة 0% وهذا راجع إلى عوائق إدارية.

جدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب الإقامة.

الإجابات المبحوثين	الطارف						عناية	سكيدة	قالمة
	الطارف	الشط	الذرعان	بن مهيدي					
36	18	1	1	1	/	/	/	4	2
%100	%50	%3	%3	%3			%25	%11	%6

يتضح أن من خلال الجدول أعلاه الخاص بالإقامة أن أغلبية المبحوثين يتمركزون بولاية الطارف بحيث اعتبروا هم أعلى نسبة بلغت 50% في حيث تليها الفئة التالية بولاية عنابة والتي بلغت نسبتهم 25% بينما كل من سكيدة 11% وقالمة 6% من المبحوثين ومن هنا يمكننا القول أن الفئة القاطنة بولاية الطارف هي الأكثر نسبة عن باقي الولايات، وهذا راجع إلى قرب المسافة بين مكان عملهم ومكان إقامتهم، تليه الولايات الأخرى المذكورة سابقا أن المبحوثين فيها يعانون من بعد المسافة وهذا يؤثر على استقرارهم المهني بنسبة بلغت 3%.

المحور الثاني: فعالية سياسات الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة.

جدول رقم 5: يمثل تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

المبحوثين	الإجابات	الموارد البشرية تطبق بشكل عادل	الموارد البشرية لا تطبق بشكل عادل
36	22	14	
%100	%61	%39	

يتضح من خلال الجدول الخاص بتسيير الموارد البشرية أن الفئة الأكبر نسبة هم الذين يوافقون على أن تسيير الموارد البشرية في المنظمة يطبق بشكل شامل عادل بين الموظفين بلغت نسبتهم 61%، بينما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 39% وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين يشعرون بعدالة في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة.

جدول رقم 6: يبين تبرير إجابات المبحوثين في أن الموارد البشرية لا تطبق بشكل عادل.

المبحوثين	التجاوزات وعدم المعاملة بالتساوي	لأن هناك تحيز بين العمال	لا يعتمد على القوانين التنظيمية للمنظمة	لا إجابة
14	4	1	4	5
%100	%29	%7	%29	%35

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتبرير إجابات المبحوثين أن الموارد البشرية لا تطبق بشكل عادل، أن الفئة الأكبر من المبحوثين بنسبة 35% امتنعوا عن الإجابة ويمكن تفسير ذلك بعدم وضوح الرؤية لدى بعض الموظفين أو ترددهم في التعبير عن آرائهم في موضوع حساس مثل العدالة داخل المنظمة، في المقابل نلاحظ أن هناك تقارباً بين نسبي كل من التجاوزات وعدم المعاملة بالتساوي وعدم الاعتماد على القوانين التنظيمية للمنظمة بسبة 29%، وهو ما يعكس رؤيتين مختلفتين لدى المبحوثين حول تسيير الموارد البشرية، فمن جهة ترى فئة أن هناك ممارسات غير عادلة كالتجاوزات وعدم المساواة ما يدل على وجود خلل في التطبيق الفعلي للعدالة داخل المنظمة ومن جهة أخرى ترى فئة مماثلة أن التسيير لا يعتمد

على قوانين تنظيمية مما يعكس ضعف إيمانهم بوجود قانون يحكم العمل، كما يرى 7% من المبحوثين أن التحيز بين الموظفين هو السبب الرئيسي، رغم أن هذه النسبة تبقى ضعيفة مقارنة بباقي الآراء.

جدول رقم 7: يبين اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية وفق معايير واضحة.

المبحوثين	الإجابات	القرارات تتم وفق معايير واضحة	القرارات لا تتم وفق معايير واضحة
36		26	10
%100		%72	%28

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص باتخاذ القرارات المتعلقة أن الفئة الأكبر نسبة هم الذين يوافقون على أن الترقية تكون وفق معايير واضحة بلغت نسبتهم 72% وهو ما يعكس وجود نوع من الشفافية والتنظيم في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة كما يدل ذلك على ثقة هذه الفئة في عدالة الإجراءات المتبعة واعتمادها على أسس موضوعية مثل الكفاءة والخبرة، بينما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم 28% وهذا يدل على اعتقادهم بأن الترقية لا تتم دائماً وفق معايير واضحة ويمكن تفسير ذلك بوجود غموض في الإجراءات أو احتمال تدخل عوامل غير رسمية مثل العلاقات الشخصية أو التحيز مما يؤثر على إدراكهم لعدالة الترقية.

جدول رقم 8: يبين أن القرارات تتم وفق معايير واضحة.

المبحوثين	الإجابات	على أساس الشهادة	الخبرة المهنية	لا إجابة
26		10	12	4
%100		%38	%46	%15

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتبرير الإجابة أن القرارات المتعلقة بالترقية تتم وفق معايير واضحة تمثل بنسبة 46% وهي الفئة الأكبر، وهذا يدل أن أغلبية المبحوثين يرجعون ذلك إلى الخبرة المهنية ويعتبرونها العامل الأساسي في الترقية ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة تعكس مهارات الموظف وقدرته على الأداء الفعلي داخل العمل، أما نسبة 38% تشير إلى أن جزء من المبحوثين يرون أن الترقية تعتمد على المستوى العلمي وهو ما يعكس أهمية الشهادات في تقييم كفاءة الموظف، بالإضافة إلى امتناع 15% من

المبحوثين إما لعدم معرفتهم بالمعايير المعتمدة فعلياً في الترقية أو عدم وضوح هذه المعايير بالنسبة لهم أو عدم اهتمامهم بالموضوع بنسبة 15%.

جدول رقم 9: يمثل توزيع المهام في المنظمة.

المهام لا توزع بطريقة عادلة	المهام توزع بطريقة عادلة	الإجابات المبحوثين
11	25	36
31%	69%	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن 69% من المبحوثين يرون أن توزيع المهام في المنظمة يتم بشكل مناسب ومنظم وهو ما يدل على وجود نوع من الوضوح في تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين الموظفين مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الانسجام داخل العمل، أما بنسبة 31% من المبحوثين ترى أن توزيع المهام غير واضح ويمكن تفسير ذلك بوجود ضغط في العمل على بعض الموظفين دون غيرهم أو عدم التوازن في توزيع المسؤوليات أو غموض في تحديد المهام.

جدول رقم 10: حول عدم العدالة في توزيع المهام بين الموظفين.

التبرير المبحوثين	غياب معايير موحدة للتوزيع	ضعف التخطيط	عدم معرفة قدرات الموظفين	لا إجابة
11	2	1	3	5
100%	18%	9%	27%	45%

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع المهام في المنظمة بأن نسبة 45% تمثل النسبة الأكبر من المبحوثين الذي لم يبدوا رأيهم وهذا راجع عدم معرفتهم بأسباب الخلل في توزيع المهام أو تخوفهم من التعبير عن آرائهم، أما نسبة 27% من المبحوثين يعتبرون أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار مهارات وقدرات الموظفين عند توزيع المهام مما يؤدي إلى تكليف بعضهم بمهام لا تتناسب مع كفاءتهم، بالإضافة إلى أن هناك عدد من المبحوثين بلغت نسبتهم 18% يرون أن سبب سوء توزيع المهام يعود إلى عدم وجود معايير واضحة وموحدة تعتمد عليها الإدارة مما يؤدي إلى العشوائية في توزيع العمل ويخلق نوع من عدم العدالة بين الموظفين، وتمثل نسبة 9% أقل فئة من المبحوثين ترى أن المشكل

يمكن في ضعف التخطيط داخل المنظمة حيث أن غياب التخطيط المسبق والتنظيم الجيد للمهام يؤدي إلى توزيع غير فعال للعمل.

جدول رقم 11: يمثل شفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة.

ضعيفة	متوسطة	جيدة	الإجابات المبحوثين
7	17	12	36
%19	%47	%33	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الخاص بشفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة إلى أن أغلبية المبحوثين قيموا مستوى الشفافية بأنه متوسط بنسبة 47% وهو ما يعكس أن المنظمة تعتمد قدرا من الوضوح في سياساتها، غير أنه لا يصل إلى المستوى المطلوب من الاستقرار، أما نسبة 33% من المبحوثين يرون بأن الشفافية جيدة، مما يدل على وجود ممارسات إيجابية تعزز الوضوح والثقة داخل المنظمة، إلا أنها تبقى غير معممة على جميع الجوانب، بالإضافة إلى أن عدد من المبحوثين بلغت نسبتهم 19% يرون بأن هناك صعوبات في فهم أو وضوح هذه السياسات وهو ما يمكن تفسيره بوجود نقص في التواصل أو غموض في بعض الإجراءات.

جدول رقم 12: يمثل إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح.

عدم إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح	إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح	الإجابات المبحوثين
14	22	36
%38	%61	%100

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بإعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح، أن الفئة الأكبر نسبتهم الذين يوافقون بأنه يتم إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح وذلك بسبة 61% من المبحوثين وهو ما يعكس جهود من طرف الإدارة في نشر المعلومات وتنظيم التواصل الداخلي، في المقابل يرى 38% من المبحوثين عكس ذلك، ما يدل على

وجود قصور نسبي في عملية الاتصال، قد يكون بسبب ضعف في أساليب التبليغ أو عدم وصول المعلومات لجميع الموظفين بنفس الدرجة.

جدول رقم 13: يبين تبرير الإجابة بنعم بكيف يتم الإعلام.

الإجابات المبحوثين	عن طريق إعلانات وتعليمات ترسل إلى البريد المهني	عن طريق الصفحات الخاصة بالمنظمة	لا إجابة
36	6	14	16
%100	%17	%39	%44

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتبرير الإجابة بنعم في كيفية إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات، بأن هناك 16 من المبحوثين لم يحددوا وسيلة الإعلام، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضوح قنوات الاتصال داخل المنظمة، أو عدم اهتمامهم بمتابعة هذه المعلومات بنسبة 44% أما نسبة 39% من المبحوثين ترى بأن الصفحات الخاصة بالمنظمة (مثل المواقع أو الشبكات الداخلية) تعد وسيلة أساسية في نشر المعلومات ويمكن تفسير ذلك بسهولة الوصول إليها وسرعة تحديثها، مما يجعلها أكثر انسجاماً من طرف الموظفين، وهناك بعض المبحوثين بنسبة 17% يتلقون المعلومات المتعلقة بالقوانين والإجراءات عبر البريد المهني وهو ما يعكس اعتماد المنظمة على وسائل رسمية ومباشرة في الاتصال غير أن وضع النسبة يدل على أن هذه الوسيلة قد لا تكون فعالة لدى جميع الموظفين.

جدول رقم 14: يمثل ما إذا كان الموظفين يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير.

الإجابات المبحوثين	الموظفين يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير	الموظفين لا يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير
36	15	21
%100	%42	%58

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص يحصلون الموظفين على نفس فرص التدريب والتطوير، أن أغلبية المبحوثين بنسبة 58% أقرروا بأنهم لا يحصلون على نفس الفرص، وهو ما يدل على أن معظم الموظفين يرون أن مبدأ تكافؤ الفرص في التدريب والتطوير غير مطبق ولا يحصلون عليهم، وقد يرجع ذلك إلى وجود نوع من التحيز أو غياب معايير واضحة وشفافية في اختيار المستفيدين من برامج التدريب

والتطوير، في المقابل بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 42% وهي نسبة تعكس وجود فئة ترى أن الفرص متاحة بشكل متساوي، ربما نتيجة استفادتهم الشخصية من هذه الفرص.

جدول رقم 15: حول تبرير الإجابة المتعلقة بالموظفين الذين يحصلون على نفس فرص التدريب والتطوير.

المبحوثين	التبرير	فرص التدريب والتطوير ترتبط بمدى الإنتاج العلمي للأستاذ خاصة ببرامج تحسين المستوى في الخارج	اختيار يعتمد على الكفاءة والأداء
15		5	10
%100		%33	%67

يبين الجدول الخاص بتبرير إجابة المبحوثين حول حصول الموظفين على نفس فرص التدريب والتطوير، أن الفئة الأكبر من المبحوثين بنسبة بلغت 67% يرون أن اختيار المستفيدين من فرص التدريب والتطوير يعتمد على الكفاءة والأداء، وهو ما يدل على تطبيق مبدأ الجدارة والاستحقاق داخل المنظمة، وهذا يعكس الإدراك الإيجابي لعدالة التوزيع، في المقابل يرى 33% من المبحوثين أن فرص التدريب والتطوير ترتبط بالإنتاج العلمي للأستاذ، خاصة فيما يتعلق ببرنامج تحسين المستوى في الخارج، وهو ما يدل على أن الاختيار يتم على أساس العلمي والإنجازات الأكاديمية وليس بشكل عشوائي أو متساوي بين الجميع.

جدول رقم 16: يمثل الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.

المبحوثين	الإجابات	الموظفون يشعرون بعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت	الموظفون لا يشعرون بعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت
36		17	19
%100		%47	%53

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بالشعور بالعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، بأن 53% من المبحوثين لا يشعرون بالعدالة في التوزيع وقد يرجع ذلك إلى غموض المعايير أو عدم تطبيقها بشكل متساو بين الموظفين، في المقابل يرى 47% من المبحوثين أن هناك عدالة في التوزيع تمنح على أساس موضوعية مثل الكفاءة والأداء.

جدول رقم 17: يبين عدم شعور الموظفين بعدالة في التوزيع.

الإجابات المبحوثين	غياب الشفافية	الخصومات	لا إجابة
19	4	7	8
%100	%22	%37	%42

من خلال الجدول الخاص بتبرير الإجابة المتعلقة بعدم شعور الموظفين بعدالة في التوزيع، يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يقدموا إجابة وذلك بنسبة بلغت 42% وهو ما يعكس نقصاً في المعلومات أو غموضاً في أسباب هذا الشعور، في المقابل يرى 37% من المبحوثين أرجعوا السبب إلى الخصومات، ما يدل على أن العقوبات المالية أو الإقطاعات تعتبر من أبرز العوامل التي تساهم في الإحساس بعدم الإنصاف، بالإضافة أن نسبة 22% من المبحوثين يرون أن سبب عدم الشعور بالعدالة يعود إلى غياب الشفافية، وهو ما يعكس عدم وضوح في المعايير والإجراءات المعتمدة في توزيع الحوافز والمكافآت.

جدول رقم 18: يمثل إمكانية المنظمة من تحسين سياسات الموارد البشرية.

الإجابات المبحوثين	إعلام الموظفين بكل المنجزات في إطار عملهم والحرص على تكوينهم وتأهيلهم باستقرار	تعزيز عملية الرقابة التنظيمية	الشفافية	لا إجابة
36	12	19	2	3
%100	%33	%53	%6	%8

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك اختلاف في آراء المبحوثين فهناك من يرى بأن الرقابة الفعالة ضرورية لضمان تطبيق القوانين والإجراءات بشكل عادل وقد بلغت أعلى نسبة 53%، وهذا يدل على الرقابة تساعد على الحد من التجاوزات والانحرافات، وبالتالي تعزز الإحساس بالإنصاف داخل المنظمة. تليها فئة المبحوثين الذين يرون بأن تحسين سياسات الموارد البشرية يمر عبر تعزيز الاتصال والتكوين المستمر بنسبة بلغت ب 33%. وهذا يعكس أهمية تمكين الموظفين من المعلومات وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية وبالنسبة للمبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة بلغت نسبتهم ب

8% وهذا راجع لعدم فهم الأسئلة أو عدم الإجابة قصدا. مما لاحظنا أن هناك بعض المبحوثين بنسبة 6% تدل هذه النسبة بأنها تعكس إدراك بعض المبحوثين لأهمية الشفافية في اتخاذ القرارات وتسيير الموارد البشرية. ويمكن تفسير انخفاضها بأن الشفافية قد تكون ضمنا مرتبطة بباقي العناصر مثل الإعلام والرقابة.

جدول رقم 19: يمثل إمكانية المنظمة من تطوير نظام الترقية والتقييم ليكون أكثر عدالة.

الإجابات المبحوثين	احترام المعايير والتعامل بموضوعية مع كل الحالات	وضع برنامج خاص	التركيز أكثر يكون عبر اختبار الكفاءات	لا إجابة
36	26	1	7	2
%100	%72	%3	%19	%6

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يرون أن تطوير نظام الترقية والتقييم يكون أساسا من خلال الالتزام بالمعايير الموضوعية وتطبيقها على جميع الموظفين دون تمييز بنسبة بلغت 72%، وهذا يعكس وعيا بأهمية العدالة التنظيمية القائمة على المساواة وتكافؤ الفرص وهناك بعض من المبحوثين بنسبة 19% يؤكدون على أهمية تقييم الكفاءة الفعلية للموظف من خلال اختيارات أو معايير عملية. وبالنسبة للمبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة إنما لعدم فهم الأسئلة أو عدم الإجابة عمدا، بلغت نسبتهم 6% تليها فئة قليلة من المبحوثين يرون بأن تحسين النظام يتطلب وضع برامج خاصة أو آليات جديدة مثل خطط تطوير أو أنظمة تقييم حديثة بنسبة بلغت ب 3%.

جدول رقم 20: يمثل الإجراءات التي تعتمدها المنظمة لضمان المساواة.

الإجابات المبحوثين	معاقبة من يخالف أو يتهاون في تطبيق مهامه	القوانين الصارمة والسعي لتطبيقها على الجميع دون استثناء	الالتزام	المعاملة الموحدة	لا إجابة
36	13	11	2	7	3
%100	%36	%31	%6	%19	%8

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن هناك نسبة أعلى من المبحوثين يرون بأن تحقيق المساواة يتطلب تطبيق العقوبات على كل من يخل بواجباته بنسبة بلغت 36% وهذا يعكس أهمية الردع في فرض الانضباط داخل المنظمة. وهناك فئة من المبحوثين يربطون المساواة بوجود قوانين واضحة وصارمة تطبق على جميع الموظفين بنفس الشكل بنسبة 31% وهذا يعزز العدالة التنظيمية من خلال تكافؤ الفرص ومنع التحيز، وبالنسبة لبعض من المبحوثين يؤكدون على ضرورة معاملة جميع الموظفين بنفس الأسلوب دون تفرقة بنسبة بلغت 19% وهو ما يعكس جوهر العدالة التنظيمية القائم على المساواة. وبالنسبة للمبحوثين الذين امتنعوا عن الإجابة وإنما لعدم فهم الأسئلة أو عدم الإجابة عمدا بلغت نسبتهم 8% تليها فئة قليلة من المبحوثين يرون أن المساواة تتحقق من خلال التزام كل موظف بمهامه واحترامه للقوانين بنسبة بلغت ب 6%، ويمكن تفسير ضعفها بأن الالتزام يعتبر أمرا بديهيا أو ضمنا مقارنة بباقي الآليات الأكثر وضوحا.

جدول رقم 21: يمثل الإقتراحات لتحسين العدالة داخل المنظمة.

الإجابات	تغيير الإستراتيجيات وإتاحة البدائل بما يتماشى مع المنظمة واحتياجات الموظفين	خلق الحوافز	الشفافية في القرارات
36	5	22	9
100%	14%	61%	25%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) الخاص بالإقتراحات لتحسين العدالة داخل المنظمة يتضح أن أغلبية المبحوثين ركزوا على خلق الحوافز بنسبة بلغت 61%، وهو ما يعكس إدراكهم الكبير للأهمية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الشعور بالإنصاف وتحفيز الأداء داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن نسبة 25% من المبحوثين يرون أن الشفافية في القرارات هي الاقتراح الأنسب لتعزيز الشعور بالعدالة، وهو ما يدل على أن وضوح القرارات والإجراءات يساهم بشكل مباشر في تحقيق العدالة وتقليل الغموض داخل المنظمة، ظف إلى ذلك أن نسبة 14% من المبحوثين يرون أن تغيير الإستراتيجيات وإتاحة البدائل بما يتماشى مع المنظمة واحتياجات الموظفين تساهم في تحقيق العدالة وهو ما يعكس توجهها وإصلاحات تنظيمية لكنها تبقى أقل أولوية مقارنة بالحوافز والشفافية.

المحور الثالث: العدالة التنظيمية في الحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني

جدول رقم 22: يمثل مساهمة العدالة في تحسين العلاقات بين الموظفين.

المبحوثين	الإجابات	العدالة تساهم في تحسين العلاقات	عدم مساهمة العدالة في تحسين العلاقات بين الموظفين
36	22	14	
%100	%61	%38	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه رقم (22) أن الفئة الأكبر نسبة هم الذين يوافقون على أن العدالة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين بلغت نسبتهم 61% ، وهذا راجع إلى شعورهم بالثقة والاحترام تجاه بعضهم البعض، مما يعزز روح التعاون ويقلل من النزاعات، بالإضافة إلى أن نسبة 38% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد ارتباط بين العدالة وتحسين العلاقات، وهذا راجع إلى أن العلاقات تتأثر بعوامل أخرى مثل أسلوب التواصل، ضغط العمل.

جدول رقم 23: تبرير الإجابة أن العدالة التنظيمية تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين.

المبحوثين	الإجابات	غياب العدالة يؤدي فتح الصراعات بين الموظفين مما يؤدي إلى ضعف الأداء	تعزيز الإحساس بالولاء للمنظمة	التنسيق بين الموظفين في أداء مهامهم
22	6	13	3	
%100	%27	%59	%14	

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص أن تبرير المبحوثين الذين يوافقون أن العدالة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، يتضح أنا على نسبة كانت لفئة تعزيز الإحساس بالولاء للمنظمة بنسبة 59% ، مما يدل على أن العدالة داخل المنظمة تساهم بشكل كبير في تقوية شعور الموظفين بالانتماء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات، تليها نسبة 27% من المبحوثين أكدوا على غياب العدالة يؤدي إلى صراعات ونزاعات بين الموظفين مما ينعكس سلباً على الأداء داخل المنظمة، وهو ما يدل على أن شعور الموظفين بعدم المساواة في توزيع المهام أو الفرص أو التقييمات بخلق بيئة عمل متوترة، تسودها المنافسة السلبية دون التعاون، بالإضافة إلى نسبة 14% من المبحوثين يرون أن تحسين

العلاقات بين الموظفين يكون من خلال التنسيق بين الموظفين في تحسين أدائهم وهو ما يدل بأن تحقيق العدالة داخل المنظمة يكون بالثقة والتعاون بين الموظفين، حيث يشعر كل موظف بأنه مقدر وأن توزيع المهام يتم بشكل منصف.

جدول رقم 24: يمثل أن وجود العدالة في المنظمة يقلل من الصراعات والمشاكل المهنية.

الإجابات	العدالة في المنظمة تقلل من الصراعات والمشاكل المهنية	العدالة في المنظمة لا تقلل من الصراعات والمشاكل المهنية
المبحوثين	25	11
36	%69	%31
%100		

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بوجود العدالة في المنظمة يقلل من الصراعات والمشاكل المهنية، أن الفئة الأكبر نسبة هم الذين يوافقون بأن العدالة في المنظمة تقلل من الصراعات والمشاكل المهنية وذلك بنسبة 69% وهذا يعكس وعي الموظفين بأهمية العدالة التنظيمية في خلق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة، فالعدالة في توزيع المهام والفرص والحوافز تعزز الشعور بالرضا والانتماء لدى الموظفين مما يقلل من الخلافات والصراعات داخل بيئة العمل، في المقابل أن نسبة 31% من المبحوثين يرون بأن العدالة لا تقلل من الصراعات والمشاكل المهنية وهذا راجع إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في بيئة العمل مثل ضعف التواصل، فرغم وجود العدالة أحيانا في بعض المنظمات إلا أن الصراعات تبقى مستمرة وهو ما يدل على أن إدراك الموظفين للعدالة غير كاف.

جدول رقم 25: يمثل أنواع التوترات في العمل.

الإجابات	ضغط العمل	الصراعات بين الزملاء	عدم العدالة في توزيع المهام
المبحوثين	12	3	21
36	%33	%8	%58
%100			

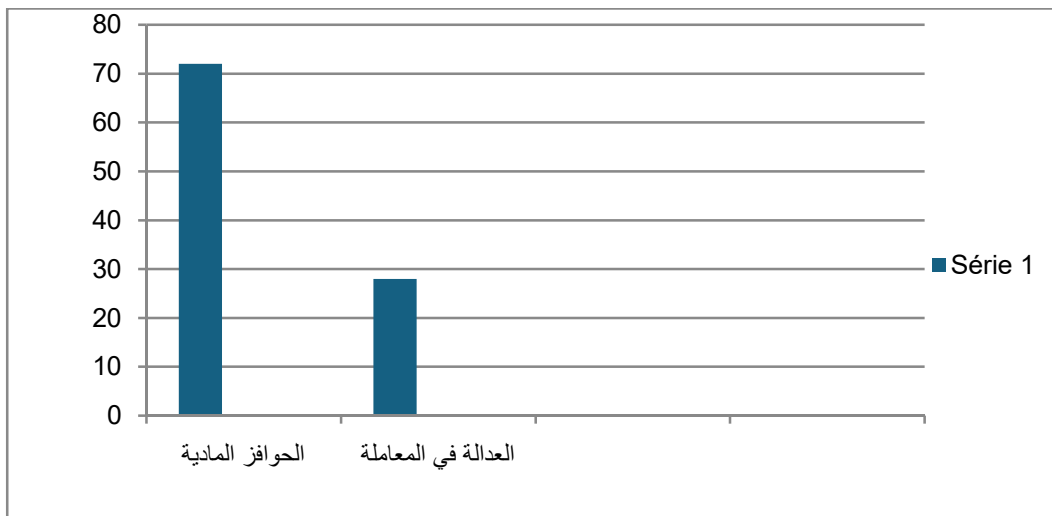
يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بأنواع التوترات الموجودة في العمل، أن النسبة الأكبر من المبحوثين بلغت 58% يرون أن التوتر في العمل راجع إلى عدم العدالة في توزيع المهام، وهو ما يدل على أن الإحساس بالظلم في العمل يعد من مصادر الضغط النفسي داخل بيئة العمل، فعند شعور الموظف بأن

المهام لا توزع بشكل متوازن بين الموظفين يتولد لديه نوع من الإحباط والتوتر وهو ما ينعكس على أدائه وعلاقاته، وفي المقابل يتضح لنا أن نسبة 33% من المبحوثين يرون أن ضغط العمل هو السبب في هذا التوتر، وهذا راجع إلى طبيعة المهام المكثفة أو كثرة المسؤوليات التي تكون فوق قدرات الموظف، مما يؤدي إلى الإرهاق والقلق خاصة في ظل غياب تنظيم فعال للوقت أو عدم وجود دعم إداري كاف، بالإضافة إلى أن عدد قليل من المبحوثين بلغت نسبتهم 8% أرجعوا التوتر إلى الصراعات بين الزملاء، وهو ما يعكس أن الصراعات ليست العامل الأكثر تأثيراً مقارنة بالعوامل الأخرى مثل العدالة وضغط العمل.

جدول رقم 26: يمثل العامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني.

الإجابات	العدالة في المعاملة	الحوافز المادية
المبحوثين		
36	10	26
%100	%28	%72

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بالعامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني، أن الفئة الأكبر من المبحوثين يرون أن الحوافز المادية هي العامل الأكثر تأثيراً بنسبة 72% وهذا يعكس أهمية الجانب المادي للموظفين، فهو يسد احتياجاتهم الأساسية ويعزز استقرارهم المهني، في المقابل نجد عدد من المبحوثين يرون أن العامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني هو العدالة في المعاملة بنسبة بلغت 28%، وهذا يدل على أن رغم أهمية المعاملة إلا أنها تعتبر أقل تأثيراً من الحوافز المادية.

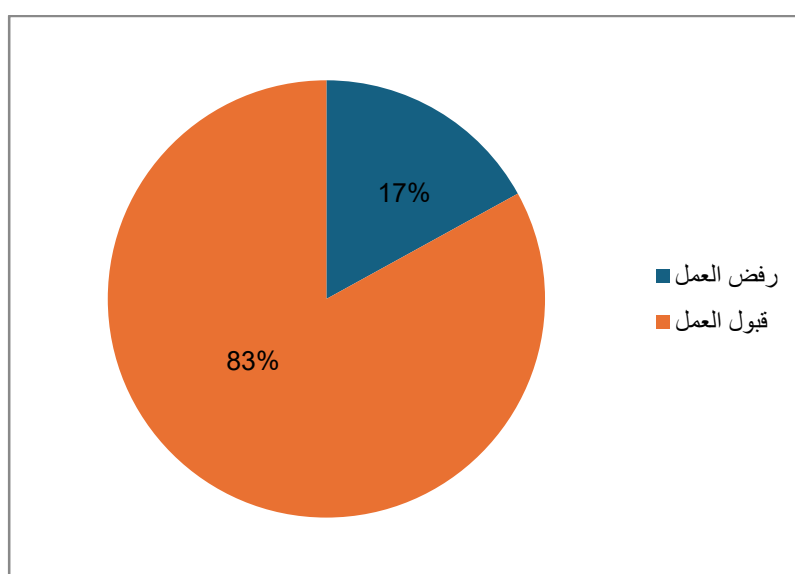


أعمدة بيانية رقم 1 : تمثل العامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني.

جدول رقم 27: يمثل العمل خارج المنظمة في حالة عرض العمل في منظمة أخرى.

المبحوثين	الإجابات	قبول العمل خارج المنظمة في حالة عرض العمل في منظمة أخرى	عدم قبول العمل خارج المنظمة في حالة عرض العمل في منظمة أخرى
36	30	6	
% 100	% 83	% 17	

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بالعمل خارج المنظمة، أن أغلبية المبحوثين يفضلون العمل في منظمة أخرى في حالة عرض عليهم العمل في منظمة أخرى بنسبة بلغت 83% مما يدل على عدم قدرتهم لتكيف والتأقلم مع بيئة العمل الحالية وبالتالي يسعون إلى إيجاد بديل لها في المقابل نجد 17% من المبحوثين يرفضون العمل في منظمة خارج منظماتهم، وهذا يرجع إلى عدم قدرتهم على التكيف مع بيئة عمل جديدة.



دائرة نسبية رقم 3: تمثل العمل خارج المنظمة في حالة وجود بديل.

جدول رقم 28: يمثل قبول العمل خارج المنظمة في حالة وجود بديل.

الإجابات المبحوثين	اكتساب خبرات جديدة	الاستقرار المادي
30	16	14
%100	%53	%47

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بقبول العمل خارج المنظمة في حالة وجود بديل أن الفئة الأكبر من المبحوثين بلغت %53 صرحوا بأن السبب الرئيسي هو اكتساب الخبرات ويمكن تفسير ذلك أن أغلب المبحوثين يميلون إلى تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين خبراتهم، في حين %47 من المبحوثين يرون إلى أن الدافع هو الأجر، وهذا راجع إلى أن الانتقال من منظمة إلى أخرى لا يرتبط فقط بالجانب المادي.

جدول رقم 29: يمثل رفض العمل في منظمة أخرى في حالة وجود بديل.

الإجابات المبحوثين	الاستقرار المهني	الرضا عن بيئة العمل الحالية	العلاقات الجيدة مع الزملاء
6	3	2	1
%100	%50	%33	%17

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين الذين لا يقبلون العمل خارج المنظمة يرجعون ذلك أساساً إلى الاستقرار المهني بنسبة بلغت %50 حيث يفضل الموظفون البقاء في بيئة العمل الحالية والاستمرار فيها لتقليل من المخاطر المهنية في المقابل يرى يرجع عدد المبحوثين سبب رفضهم للعمل خارج المنظمة إلى رضاهم عن بيئة العمل الحالية بنسبة بلغت %33 ما يدل على أن توفر ظروف عمل مريحة وتسيير جيد داخل المنظمة يشكل عاملاً مهماً في عدم التفكير في الانتقال في حين سجلت العلاقات الجيدة مع الزملاء نسبة %17 وهو ما يبين أن الجانب الاجتماعي داخل العمل يساهم أيضاً لكن بدرجة أقل في تعزيز رغبة البقاء داخل نفس المنظمة.

جدول رقم 30: يمثل قبول العمل خارج المنظمة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	يقبل العمل خارج المنظمة	لا يقبل العمل خارج المنظمة	المجموع
أقل من 10 سنوات	12	6	18
أكثر من 10 سنوات	5	13	18
المجموع	17	19	36
%100	%47	%53	/

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرفضون العمل خارج منظماتهم بنسبة بلغت 53% وهو ما يعكس تمسكهم بالاستقرار المهني وغالبا ما ترتبط هذه الفئة بذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات، حيث يفضلون البقاء في مناصبهم الحالية نتيجة الأمان الوظيفي والتعود على بيئة العمل تليها نسبة معتبرة من المبحوثين الذين يبدون استعدادا لقبول العمل خارج المنظمة بنسبة 47% ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة خاصة من ذوي الخبرة اقل من 10 سنوات حديثي التوظيف تميل إلى البحث عن فرص أفضل واكتساب خبرات جديدة مما يجعلها أكثر مرونة اتجاه التغيير المهني.

جدول رقم 31 : يمثل دور العدالة داخل المنظمة في التقليل من التوتر بين الموظفين.

المبحوثين	الإجابات	تساهم العدالة داخل المنظمة في التقليل من التوتر بين الموظفين	لا تساهم العدالة داخل المنظمة في التقليل من التوتر بين الموظفين
36	31	5	
%100	%86	%14	

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بدور العدالة داخل المنظمة لتقليل من التوتر أن أغلبية المبحوثين يرون بأن العدالة داخل المنظمة تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين بنسبة بلغت 86% ويمكن تفسير ذلك بأن وجود معاملة عادلة، وتكافؤ في الفرص، ووضوح في القرارات يقلل من الإحساس بالظلم، مما يحد من النزاعات ويعزز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، في المقابل هناك عدد من المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية لا تساهم في التقليل من التوتر بنسبة بلغت 14% ويمكن تفسير ذلك بأن التوتر داخل بيئة العمل قد يكون ناتجا عن عوامل أخرى مثل ضغط العمل، طبيعة المهام أو العلاقات الشخصية بين الموظفين وليس فقط غياب العدالة.

جدول رقم 32: حول تبرير الإجابة أن العدالة داخل المنظمة تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين.

المبحوثين	تقليل المقارنات السلبية	الحد من الصراعات الشخصية	تحمل المسؤولية	إزالة الشعور بالظلم
31	15	2	10	4
%100	%48	%6	%32	%3

يتضح لنا من خلال الجدول أن المبحوثين يوافقون على أن العدالة تقلل من التوتر بين الموظفين وذلك من خلال الحد من المقارنات السلبية بين الموظفين بنسبة بلغت 48%، فعندما تسود المساواة في المعاملة، يقل شعور الأفراد بأنه غير مفضل عليهم، مما يخفف من التوتر داخل العمل، إلا أن بعض

المبحوثين يرون أن العدالة تساهم في توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بنسبة بلغت 32%، مما يجعل كل موظف يدرك دوره وواجباته، وبالتالي يقل اللوم المتبادل ويخف التوتر داخل بيئة العمل، وهناك فئة قليلة ترى أن العدالة تساهم مباشرة في تقليل الصراعات الشخصية بنسبة 6% ويمكن تفسير انخفاضها بأن الصراعات قد تكون مرتبطة بعوامل شخصية أو نفسية وليس فقط بغياب العدالة داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن هناك فئة من المبحوثين ترى بأن العدالة تساهم في تقليل التوتر من خلال إزالة إحساس بالظلم، وهو عامل أساسي في تحقيق الراحة النفسية والاستقرار المهني 3%.

جدول رقم 33: تبرير إجابة أن العدالة داخل المنظمة لا تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين.

الإجابات المبحوثين	الظروف المهنية الصعبة داخل المنظمة	الخلافات الشخصية بين الموظفين	المسؤوليات الكبيرة الملقاة على الموظفين
5	1	2	2
100%	20%	40%	40%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة كل من الخلافات الشخصية بين الموظفين والمسؤوليات الكبيرة الملقاة على الموظفين بلغت ب 40%، مما يدل على أن هاذين الفئتين يمثلان السبب الرئيسي في اعتقاد بعض المبحوثين أن العدالة لا تساهم في التقليل من التوتر داخل المنظمة، فالخلافات الشخصية بين الموظفين تؤدي إلى نوع من التوتر وعدم الانسجام داخل بيئة العمل، كما أن كثرة المسؤوليات والضغط المهني تزيد من الشعور بالإرهاق والقلق، تليها فئة من المبحوثين يرون بأن التوتر بين الموظفين يرجع إلى صعوبة ظروف العمل مثل ضغط المهام، نقص الوسائل لذلك فهم يعتبرون أن العدالة وحدها لا تكفي للتقليل من التوتر مادامت الظروف المهنية غير مناسبة.

جدول رقم 34: يمثل أن العدالة التنظيمية تساهم في التقليل من التوتر وتعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين.

العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني		العدالة داخل المنظمة تقلل من التوتر	
العدالة التنظيمية لا تعزز الاستقرار المهني	العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني	لا تساهم العدالة في التقليل من التوتر	تساهم العدالة في التقليل من التوتر
3	33	5	31
%8	%92	%14	%86

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني داخل المنظمة بنسبة بلغت 92% هذا يدل على أن الموظفين يعتبرون العدالة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان في بيئة العمل، تليها فئة من المبحوثين يؤكدون أن العدالة تساهم في تقليل التوتر داخل المنظمة بنسبة بلغت 86%، مما يدل على أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين المناخ النفسي داخل بيئة العمل، في المقابل هناك نسبة قليلة من المبحوثين بلغت 14% يرون أن العدالة التنظيمية لا تساهم في التقليل من التوتر وهو ما يعكس وجود رأي أقلية فقط مخالف للرأي السائد، بالإضافة نجد أن هناك فئة من المبحوثين ترى أن العدالة التنظيمية لا تعزز الاستقرار المهني مما يعكس قلة هذا الرأي مقارنة برأي أغلبية أفراد العينة.

جدول رقم 35: يمثل أن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني.

العدالة التنظيمية لا تعزز الاستقرار المهني	العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني	الإجابات المبحوثين
3	33	36
%8	%92	%100

يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بالعدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار المهني أن الفئة الأكبر من المبحوثين يرون بأن العدالة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الاستقرار المهني بنسبة بلغت 92% وهذا راجع إلى شعور الموظفين بالإنصاف في المعاملة، تكافؤ الفرص، وضوح القوانين والإجراءات يعزز

رضاهم الوظيفي ويزيد من انتمائهم للمنظمة، مما يقلل في رغبتهم في ترك العمل ويحقق الاستقرار، في المقابل هناك فئة قليلة من المبحوثين ترى أن العدالة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المهني وذلك بنسبة بلغت 8% وهذا راجع إلى أن الاستقرار المهني قد يرتبط بعوامل أخرى مثل الأجر، ظروف العمل، وليس فقط بالعدالة التنظيمية.

جدول رقم 36: يمثل تبرير الإجابة بأن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني.

الإجابات	تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي	كلما كان هناك نظام عادل يسود المنظمة كلما شعر المورد البشري بالاستقرار والزيادة في المردودية	تقوية الالتزام	بناء الثقة في الإدارة
المبحوثين				
33	20	6	2	5
100%	61%	18%	6%	15%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية تساهم بشكل كبير تعزيز الاستقرار المهني من خلال توفير الأمان الوظيفي بنسبة بلغت 61% فعندما يشعر الموظف بالعدل يزداد إحساسه بالاستقرار داخل المنظمة ويقل قلقه من فقدان وظيفته في المقابل هناك فئة من المبحوثين يربطون بين وجود نظام عادل داخل المنظمة وبين ارتفاع مستوى الاستقرار المهني وتحسن الأداء بنسبة بلغت 18% ويمكن تفسير ذلك بأن العدالة التنظيمية تخلق بيئة ايجابية تحفز الموظفين على بذل مجهود أكبر وتحسين مردوديتهم في المقابل هناك بعض المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية تزيد من الثقة بين الموظفين في الإدارة بنسبة بلغت 15% مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المهني داخل المنظمة ويعزز العلاقات المهنية السليمة، بالإضافة إلى هناك فئة قليلة ترى أن العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز التزام الموظفين بواجباتهم بنسبة بلغت 6% وذلك يعود إلى أن الالتزام قد يعتبر نتيجة غير مباشرة للعدالة وليس أثراً رئيسياً بالنسبة لهم.

جدول رقم 37: يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني.

المبحوثين	الإجابات	منح الترقية لكل موظف	التمتع بروح المسؤولية والشعور بالأمان الوظيفي	التحفيزات المادية والمعنوية
36	6	7	23	
%100	%17	%19	%64	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة ترى بأن العدالة التنظيمية تتحقق أساساً من خلال توفير التحفيزات المادية والمعنوية بشكل عادل بنسبة بلغت 64% لها دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء وتعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين، في المقابل هناك فئة من المبحوثين ترى بأن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الاستقرار المهني عبر التحلي بروح المسؤولية من طرف الموظفين بنسبة بلغت 19% إلى جانب شعورهم بالأمان الوظيفي وهذا راجع إلى أن بيئة العمل العادلة تجعل الموظف أكثر التزاماً واطمئناناً على مستقبله المهني، بالإضافة على أن هناك فئة من المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية تحقق الاستقرار في الوظيفة من خلال ضمان فرص الترقية بشكل عادل بين جميع الموظفين وذلك بنسبة 17%، فإحساس الموظف بأن الترقية تعتمد على الكفاءة والمعايير الموضوعية يعزز استقراره داخل المنظمة ويحسن من أدائه الوظيفي.

جدول رقم 38: يمثل الاقتراحات التي تساعد على تعزيز العدالة داخل المنظمة.

المبحوثين	الإجابات	الابتعاد عن المصالح الشخصية في العمل	الشفافية	الاهتمام بالجوانب التعليمية والتكوينية والنفسية	زيادة المشاركة من أجل تنمية الإحساس بالانتماء
36	10	18	5	3	
%100	%28	%50	%14	%8	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن الفئة الأكبر من المبحوثين يكون على أهمية الشفافية كعامل أساسي في تعزيز العدالة التنظيمية بنسبة بلغت 50% فوضوح الإجراءات والقرارات يساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة ويقلل من الشكوك حول وجود تمييز أو محاباة، في المقابل هناك بعض المبحوثين يرون أن تعزيز العدالة التنظيمية داخل المنظمة يتطلب الابتعاد عن المصالح الشخصية أثناء اتخاذ القرارات بنسبة بلغت 28% ويمكن تفسير ذلك بأن تغليب المصلحة العامة على العلاقات الشخصية يحدد من التحيز ويعزز مبدأ الإنصاف بين المبحوثين، بالإضافة على أن هناك فئة قليلة ترى أن تحسين العدالة التنظيمية يرتبط الاهتمام بتكوين الموظفين ودعمهم نفسياً ومهنياً بنسبة بلغت 14% ومرد ذلك على أن هذا الجانب يعتبر مكملًا وليس عنصراً أساسياً عند أغلب المبحوثين، بالإضافة على أن هناك فئة قليلة من المبحوثين ترى أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء مما يساهم في ترسيخ العدالة التنظيمية بنسبة بلغت 8% ويعود هذا الضعف على قلة تطبيق مبدأ المشاركة داخل المنظمات أو ضعف الوعي بأهميته.

جدول رقم 39: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة والإقامة.

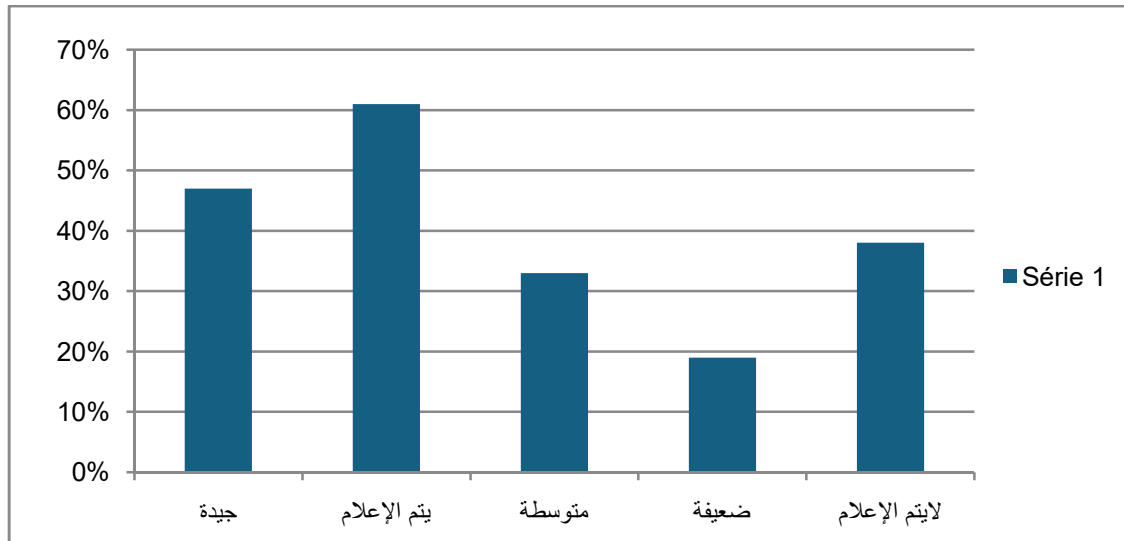
الوظيفة الإقامة	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	بروفيسور	عون إدارة	متصرف إداري	نائب رئيس مصلحة	رئيس مصلحة	عون تقني	تقني سامي	مهندس دولة	المجموع	النسبة %
الطارف	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0	0	13	36%
عنابة	1	2	1	2	1	2	0	0	0	1	0	10	28%
قالمة	0	1	2	2	1	0	0	1	0	0	0	7	19%
مكيكدة	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	6	17%

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ومكان الإقامة، من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تتمركز في الطارف بنسبة 36%، في المقابل نلاحظ أن الولايات المجاورة للطارف هي الأكبر نسبة بعد الطارف بحكم أن القارب الجغرافي يطلل صعوبة ومشقة التنقل للعمل وتتمثل هذه الولايات في كل من ولاية عنابة بنسبة 28% وقالمة بنسبة 19% بينما سجلت ولاية سكيكدة أقل نسبة بـ 17% وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين ينتمون جغرافياً إلى ولاية الطارف وعنابة مقارنة بباقي الولايات مما يعكس تبايناً في التوزيع الجغرافي للعينة حسب مكان الإقامة.

جدول رقم 40: يمثل شفافية الموارد البشرية وإعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات.

إجمالي النسب %	إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية				شفافية سياسات الموارد البشرية	
	النسبة %	التكرار	الفئة	التكرار	النسبة %	النسبة %
يتم الإعلام	61%	22	جيدة	17	47%	
لا يتم الإعلام	38%	14	متوسطة	12	33%	
/	/	/	ضعيفة	7	19%	
100%	99%	99	المجموع	95	95%	

من خلال معطيات الجدول المركب الخاص بالموارد البشرية وإعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أن شفافية الموارد البشرية في المنظمة جيدة بنسبة بلغت 47%، ويؤكدون كذلك على أنه يتم إعلامهم بالقوانين والإجراءات بلغت 61%، وهو ما يعكس وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين، تليها أن الشفافية الموارد البشرية متوسطة بنسبة بلغت 33%، ثم نسبة 19% من المبحوثين يرون أن الشفافية ضعيفة، وهو ما يدل أن الشفافية في الموارد البشرية ليست مرتفعة وتحتاج إلى تحسين، كما يؤكدون بعدم إعلامهم بالقوانين والإجراءات وذلك بنسبة 38%، وهو ما يشير إلى ضعف التواصل داخل المنظمة، ونقص في تعميم المعلومات على جميع.



أعمدة بيانية رقم 2: يبين شفافية الموارد البشرية وإعلام الموظفين بالقوانين.

النتائج العامة للدراسة:

بعد دراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني، توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص العينة.

- نستنتج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية داخل المنظمة حيث تبين لنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وذلك بنسبة (64%) وهذا راجع إلى عوامل ديموغرافية.
- نستنتج أن الخبرة المهنية للموظفين في المنظمة تفوق أغلبها عشرة (10) سنوات وذلك بنسبة (83%)، وهذا راجع إلى أن قسم علم اجتماع قديم التأسيس.
- إن أغلب الأساتذة من مصاف الأستاذية (بروفيسور) بنسبة (39%) وهذا يدل على أنهم من ذوي الرتب العلمية العليا.
- نستنتج أن أغلبية المبحوثين يقيمون بولاية الطارف ولكن من بلديات مختلفة بلغت نسبتهم (50%) وبالتالي قد يواجهون بعض المشاكل أهمها صعوبة الوصول إلى مقر العمل في الوقت المناسب.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

- 1- كيف يمكن للمنظمة تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تحسين سياسات الموارد البشرية؟
- إن أغلبية المبحوثين يرون بأن تسيير الموارد البشرية يطبق بشكل عادل بنسبة (61%) وذلك من خلال اعتماد المنظمة على معايير واضحة في توزيع المهام، وتطبيق القوانين واتخاذ القرارات الإدارية دون تمييز.
- إن توزيع المهام في المنظمة يتم بطريقة عادلة بنسبة (69%)، من خلال مراعاة الخبرة المهنية والقدرة على الإنجاز عند توزيع المهام مما يساهم في تحقيق التوازن بين الموظفين.
- إن أغلبية المبحوثين يرون بأن شفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة متوسطة بنسبة (47%) وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد في اتخاذ الإجراءات والسياسات على نوع من الوضوح إلا أنه غير كاف وهذا ما يستدعي توضيح أكثر فيما يتعلق بالقرارات للموظفين.

- إن أغلبية المبحوثين يرون أنه يتم إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات بوضوح المتعلقة بالموارد البشرية، حيث أن أكبر سنة ترى بأنه يتم إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات بنسبة (61%) وهذا ما يساعد الموظفين على معرفة حقوقهم وواجباتهم.
- لا يحصل أغلب الموظفين على الفرص نفسها في التدريب والتطوير بنسبة (58%) بينما يحصل الأغلبية بنسبة (42%) على هذه الفرص، وهذا يدل على أن وجود بعض الجهود المبذولة من طرف المنظمة إلا أنها غير كافية لتحقيق العدالة بين جميع الموظفين.
- لا توجد عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت ضمن المنظمة بنسبة (53%) وهذا يدل على وجود شعور بعدم الإنصاف في منح المكافآت والحوافز بين الموظفين.
- إن المنظمة تعمل على تحسين سياسات الموارد البشرية وذلك لتعزيز عملية الرقابة التنظيمية بنسبة (53%).
- إن المنظمة تعمل على تطوير نظام الترقية والتقييم من خلال احترام المعايير والتعامل بموضوعية مع كل الحالات ليكون أكثر عدالة بين الموظفين في بيئة العمل بنسبة (72%).
- لضمان المساواة بين الموظفين فإن المنظمة تقوم بمعاقبة من يخالف أو يتهاون في تطبيق مهامه بنسبة (36%).
- إن خلق حوافز لدى الموظفين لأداء مهامهم داخل المنظمة هي أكثر التغيرات التي يرغب المبحوثين إدراجها بنسبة (61%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

- ما دور العدالة التنظيمية للحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني؟
- تحسن العدالة العلاقات بين الموظفين بنسبة (61%) وهذا راجع إلى الولاء للمنظمة والتنسيق بين الموظفين في أداء مهامهم.
- تقلل العدالة من الصراعات داخل المنظمة والمشكلات المهنية بنسبة (69%).
- إن أهم مصدر للتوتر داخل المنظمة ناتج عن الشعور بعدم العدالة في توزيع المهام وذلك بنسبة (58%).

- إن الحوافز المادية تعد العامل الأكثر تأثيراً على الاستقرار المهني بنسبة (72%)، لأن الجانب المادي هو أساس سد الحاجات والمطالب والرغبات بالنسبة للموظفين ويعزز استقرارهم المهني.
- إن قبول تغيير مكان العمل واستبداله بآخر مرهون بالاستقرار المادي واكتساب خبرات جديدة بنسبة (83%).
- إن رفض العمل خارج المنظمة يعكس تمسك الموظفين بعملهم والولاء للمنظمة وذلك بنسبة (53%) خاصة بين أولئك الذين يتمتعون بخبرة كبيرة تفوق 10 سنوات.
- إن العدالة في المنظمة تساهم في التقليل من التوتر بين الموظفين بنسبة (86%) وهذا راجع إلى تقليل المقارنات السلبية، الحد من الصراعات الشخصية وتحمل المسؤولية.
- إن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني بنسبة (92%) وهذا يرتبط أساساً بالشعور بالأمان الوظيفي داخل المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تحقق الاستقرار المهني من خلال توفير التحفيزات المادية والمعنوية وذلك بنسبة (64%).
- إن أغلبية المبحوثين يقترحون بأن العدالة تعزز الشفافية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة وذلك بنسبة (53%).
- إن أغلبية الموظفين يقيمون في ولاية الطارف وفي نفس الوقت من مصاف الأستاذية (بروفيسور) وذلك بنسبة (36%).
- إن الشفافية في الموارد البشرية جيدة بنسبة (47%)، وذلك راجع إلى أن الإدارة تعلم موظفيها بجميع القرارات والقوانين.

النتيجة العامة التي تجيب عن التساؤل المركزي تبين أن للعدالة التنظيمية دور لتحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين، حيث لاحظنا على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، أنها تقوم على العدالة وتعمل على تطبيقها وذلك راجع لعدة أسباب وهي: الاعتماد على معايير واضحة في توزيع المهام، الشفافية في اتخاذ القرارات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومنها ما يتعلق بالترقية والتقييم، بالإضافة إلى تعزيز الرقابة.

ونؤكد مرة ثانية إن كل هذه الأسباب تؤدي بالمبحوثين إلى الاستقرار والشعور بالراحة والأمان داخل الكلية، وبالتالي تزداد الرغبة في العمل وهذا يؤدي بصفة تلقائية ومباشرة إلى زيادة معدلات الاستقرار، وهذا يؤدي لا محالة إلى التأثير الإيجابي على المنظمة والموظفين فيها.

خاتمة

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال علم اجتماع تنظيم وعمل، نظرا لدورها الفعال في تحقيق الاستقرار المهني لدى الموظفين داخل المنظمة. ومن خلال دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على هذا الموضوع على أساتذة وموظفين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف. حيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية من حيث مفهوما وأبعادها وأهميتها والعوامل المؤثرة، بالإضافة إلى الاستقرار المهني من خلال إبراز مفهومه وأهميته وأهدافه ومظاهره.

وفي الأخير توصلنا في دراستنا إلى أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين، وذلك من خلال تحقيق المساواة والإنصاف في المعاملة وتوزيع المهام والحوافز واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

قائمة المراجع

• المراجع:

1. الكتب:

- تمارا نجى داوود: مقدمة في أساليب مناهج البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، د.ط، 2025.
- جعفر الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- علي محمد علي الصلابي: العدالة من المنظور الإسلامي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 2015.
- محمد زكي أبو النصر: العدالة الاجتماعية حلم اليقظة في مجتمع الإقصاء، دار الفيروز، بنها الجديدة، شارع سيف النصر، 2016.
- مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

2. المجلات

- أحمد الحمزة: الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاتها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 3، جويلية 2023.
- أحمد نقى: المقابلة الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين الخطاب، مجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2021.
- أم العز يوسف المبارك: دور الأسرة في علاج مشكلة الكذب عند الأطفال، دراسة ميدانية على الأسر بالصفوف، شعبة علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، جامعة الملك فيصل، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الغيوم، المملكة العربية السعودية، 2024.
- إيمان خلاف صابر: أشكال التبادل الاجتماعي ومحدداته عبر تفاعلات الحياة اليومية، دراسة سوسيو انثربولوجية على عينة الأسر لمنطقة ريفية وحضرية، العدد الستون، مجلة كلية الآداب، جامعة سوهاج، يوليو 2021.
- بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015.
- حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، جامعة بسكرة، 2018.

قائمة المراجع

- ربيعة تبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022.
- عز الدين سليمان: الالتزام التنظيمي مدخل نظري، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 18، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، 2024/6/30.
- محطار نورة، ميهوبي فوزي: أهمية الدعم التنظيمي في البيئة المهنية، جامعة لونيسي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث و دراسات ،مجلد 10، البليلة 2، 2023.
- مختار بونقاب: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة ورقلة، 2021.
- مطلاوي ربيع: عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثالث عشر، جامعة العربي التبسي، تبسة.
- نبيل حميدشة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جوان 2012.
- 3. القواميس والمعاجم:**
- قاموس المعجم الوسيط، قاموس عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 9:46.
- المحيط في اللغة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:20.
- مصطلحات العربية العامة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:15.
- معجم اللغة العربية المعاصرة: الموقع الإلكتروني: <https://www.alburaq.net>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 13:00.
- معجم المعاني الجامع . عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/15، التوقيت: 9:13.
- معجم المعاني الجامع: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/10، التوقيت: 12:45.

- معجم المعاني، عربي عربي: الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com>، تاريخ الاسترداد: 2025/12/15، التوقيت: 9:46.

4. الأطروحات والمذكرات:

- أحلام لعيني وبشري شربال: أثر العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي دراسة حالة وحدة إنتاج الكهرباء، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2020.
- إيمان بركات: علاقات العمل ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
- بخلي ريمة: علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.
- بشيش حنان، بوعاثر أية: سؤال العدالة عند مايكل ساندل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الفلسفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022.
- بن السايح صابرينة وفرج فاطمة: أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020/2019.
- بورحلة نوال: الاستقرار المهني لدى جماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020/2019.
- بوزيان عبد السلام، غدامسي أنفال: التماثل التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى موظفي سترام، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2022.
- بوكسيبة كلثوم، لغبال فدوى: الأخطار المهنية وتأثيرها على الاستقرار المهني على العمال في بيئة العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2025/2024.

قائمة المراجع

- جامع إيمان، مغلاوي نسرين: أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التجارية ، ميلة، 2020/2019.
- جلولي شيما: حوادث العمل وتأثيرها على استقرار العامل في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022.
- حمو مرية: صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019.
- دحمان صراح، دلولي سعيدة: الثقافة التنظيمية وعلاقته بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019.
- دحموح سامية: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تيزي وزو، 2025/2024.
- الذهبي حياة، لعل بوكميش: العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، أدرار.
- زيان سارة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بوحدة الأخضرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2022/2021.
- ساسي مسعود، بوزوايد دراجي: المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.
- سلامي كريمة: دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.

قائمة المراجع

- الشريفة بوالانوار: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.
- شقة مسعودة: التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.
- شيرين محمد علي خورما: دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الإدارية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران، 2023.
- صالحى نفيسة، لعلام جنة الفردوس: أثر العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي دراسة حالة المديرية العلمية لاتصالات الجزائر ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر الأكاديمي علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2023/2022.
- صديقي خضرة، فرخي إيمان: أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير ، إدارة أعمال، ميلة، 2022/2021.
- الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة 2 ، 2013/2012.
- عيساوي ساسي: ظروف العمل والاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.
- غرابي يمينه: الاستقرار المهني وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023/2022.

قائمة المراجع

- غربي صبرينة: التماثل التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني لدى الموظفين في سيترام، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2022.
- غزاوي حمزة: ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
- غسمون سمية وبلواد مريم: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية بوراوي بلهادف، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جيجل، 2018/2017.
- فاطمي امباركة وعيسات ميرة فاطمة الزهراء: الالتزام الوظيفي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، 2022/2021.
- فتيحة جنيدي، تواتي منى: دور العدالة في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024/2023.
- قبايلي مريم، سعيديو سمكة: التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق يحيى، جيجل، 2015/2015.
- قسم الله فاطمة، غريب بسمة: الاغتراب الوظيفي في بيئة العمل وعلاقاته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2024/2023.
- محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، 2011.
- محيى عبد القادر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019.

قائمة المراجع

- مراد رمزي خرموش: العدالة التنظيمية ودورها في الحراك المهني للعاملين من القطاع العام نحو القطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- مزارة شهناز، ناصري رقية: دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية ولاية قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2025/2024.
- مسعودي نسرین وبن قطاية صبرينة: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سيترام، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2024/2023.
- معيري هشام: التنظيم الغير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
- واضح العمري: صراع الدور وعلاقته بالاستقرار المهني لدى العمال الإداريين المؤقتين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019.
- الوشعي إيمان، الوشعي منال: دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2020/2019.

5. المواقع الإلكترونية:

- دليل المقابلة: الرابط: <https://www.Scribd.com>، تاريخ الاسترداد: 2026/3/13، التوقيت: 1:35.
- المقابلة: الرابط: <https://www.Scribd.com>، تاريخ الاسترداد: 2026/3/12، التوقيت: 1:20.

الملاحق

المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مقابلة موجهة إلى السيد عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

بتاريخ المقابلة: 27/04/2026

بتوقيت: 11:00

إشراف الأستاذة:

• د. عطيل عواطف

من إعداد الطالبتين:

• تريدي بسمه

• العباسي حياة

ملاحظة: نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة مع العلم أن بيانات هذه المقابلة سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الموسم الدراسي: 2025/2026.

المحور الأول: معلومات حول كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- 1 - أين تقع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟
- 2 - متى تم تشكيلها؟
- 3 - كم عدد الأقسام التي تتضمنها كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟
- 4 - كم عدد الطلبة الإجمالي؟
- 5 - كم العدد الإجمالي للأساتذة؟

شكرا على تعاونكم معنا.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المهني لدى الموظفين

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

إشراف الأستاذة:

• د. عطيل عواطف

من إعداد الطالبتين:

• تريدي بسمه

• العباسي حياة

ملاحظة: نرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة مع العلم أن بيانات هذه المقابلة سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الموسم الدراسي: 2026/2025.

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس:

☐ 1.1 ذكر

☐ 2.1 أنثى

2. الخبرة المهنية:

☐ 1.2 أقل من 10 سنوات

☐ 2.2 أكثر من 10 سنوات

3. الوظيفة:

☐ 1.3 أستاذ

2.3 الرتبة

☐ 1.2.3 أستاذ مساعد

☐ 2.2.3 أستاذ محاضر ب

☐ 3.2.3 أستاذ محاضر أ

☐ 4.2.3 أستاذ (بروفيسور)

☐ 3.3 موظف إداري

4.3 الرتبة

☐ 1.4.3 عون إدارة

☐ 2.4.3 متصرف إداري

☐ 3.4.3 نائب رئيس مصلحة/مساعد

☐ 4.4.3 رئيس مصلحة

☐ 5.3 موظف تقني

6.3 الرتبة:

☐ 1.6.3 عون تقني

☐ 2.6.3 تقني

☐ 3.6.3 مهندس تطبيقي /تقني سامي

☐ 4.6.3 مهندس دولة

4. الإقامة:

المحور الثاني: بيانات خاصة بفعالية سياسات الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة.

5. هل ترى أن الموارد البشرية في المنظمة تطبق بشكل عادل بين الموظفين؟

1.5 نعم ☐

2.5 لا ☐

3.5 برر إجابتك في حالة الإجابة بلا:

.....

.....

6. هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة وفق معايير واضحة؟

1.6 نعم ☐

2.6 لا ☐

3.6 ما هي المعايير في حالة الإجابة بنعم؟

.....

.....

7. هل تشعر أن توزيع المهام في المنظمة يتم بطريقة عادلة؟

1.7 نعم ☐

2.7 لا ☐

3.7 في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟

.....

.....

8. ما رأيك في شفافية سياسات الموارد البشرية في المنظمة؟

1.8 جيدة ☐

2.8 متوسطة ☐

3.8 ضعيفة ☐

4.8 أخرى أذكر:

.....
.....
9. هل يتم إعلام الموظفين بالقوانين والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بوضوح؟

1.9 نعم ☐

2.9 لا ☐

3.9 في حالة الإجابة بنعم كيف يتم الإعلام؟
.....
.....

10. هل ترى أن جميع الموظفين يحصلون على نفس الفرص في التدريب والتطوير؟

1.10 نعم ☐

2.10 لا ☐

3.10 في حالة الإجابة بنعم برر إجابتك؟
.....
.....

11. هل تشعر أن هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت؟

1.11 نعم ☐

2.11 لا ☐

3.11 في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟
.....
.....

12. في رأيك، كيف يمكن للمنظمة تحسين سياسات الموارد البشرية لتعزيز العدالة التنظيمية؟
.....
.....

13. كيف يمكن للمنظمة تطوير نظام الترقية والتقييم ليكون أكثر عدالة؟
.....
.....

14. ما الإجراءات التي يمكن أن تعتمدھا المنظمة لضمان المساواة بين الموظفين؟

.....

.....

15. حسب رأيك، ما هي الإجراءات التي تقترحها لتحسين العدالة التنظيمية داخل المنظمة؟

.....

.....

المحور الثالث: دور العدالة التنظيمية في الحد من التوترات التي تهدد الاستقرار المهني؟

16. هل تعتقد أن العدالة التنظيمية تساهم تحسين العلاقات بين الموظفين؟

1.16 نعم ☐

2.16 لا ☐

3.16 في حالة الإجابة بنعم. أذكر لماذا؟

.....

.....

17. هل تعتقد أن وجود العدالة في المنظمة يقلل من الصراعات والمشاكل المهنية؟

1.17 نعم ☐

2.17 لا ☐

18. ما هي أكثر أنواع التوترات التي قد تواجهها في العمل؟

1.18 ضغط العمل ☐

2.18 الصراعات بين الزملاء ☐

3.18 عدم العدالة في توزيع المهام ☐

4.18 أخرى نذكر:

.....

.....

19. في رأيك، ما هو العامل الأكثر تأثيرا في تحقيق الاستقرار المهني؟

1.19 العدالة في المعاملة ☐

2.19 الحوافز المادية ☐

3.19 أخرى نذكر:

.....
.....

20. هل تقبل بالعمل خارج منظمتك في حالة عرض عليك العمل في المنظمة أخرى؟

1.20 نعم ☐

2.20 لا ☐

3.20 في كلتا الحالتين أذكر لماذا؟

.....
.....

21. حسب رأيك، هل العدالة داخل المنظمة تقلل من التوتر بين الموظفين؟

1.21 نعم ☐

2.21 لا ☐

3.21 في كلتا الحالتين برر إجابتك؟

.....
.....

22. هل تعتقد أن العدالة التنظيمية تعزز الاستقرار المهني؟

1.22 نعم ☐

2.22 لا ☐

3.22 لماذا في حالة الإجابة بنعم؟

.....
.....

23. كيف تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني من وجهة نظرك؟

.....
.....

24. ما الاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تعزيز العدالة التنظيمية داخل المنظمة؟

.....

.....

.....

شکرا علی تعاونکم معنا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
Université Chadli Bendjedou - El Tarf
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie



الطارف في

المرجع رقم:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الأتية أسماؤهم:

تردي بسمعت - العباسي حياة

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



لأساس علم الاجتماع L.M.D

بحث عنوان: العدالة التنظيمية ودورها في الاستقرار المؤسسي لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمؤسسة: بكتية العالم الإنسانية والمجتمعية بجماعة الشاذلي بن جديد - الطارف

وذلك لفترة من 22 مارس إلى 09 أبريل على أن لا تتحمل المؤسسة المستفلة أي تبعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

توقيع الطلبة

رئيس قسم

رأي وتوقيع المؤسسة المستفلة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
المكلف بمهام التدرج والبحث العلمي
الاستشارة أمبار هسدر

تسلم نسخة إلى المؤسسة المستفلة
تحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
المكلف بمهام التدرج والبحث العلمي
المكلف بمهام التدرج والبحث العلمي

العلوم الاجتماعية =

وتتجسد هذه الوحدات في الوحدات التعليمية الأساسية، و وحدات تعليمية منهجية، استكشافية، أقتية،
تتم مرحلة الدراسة الجامعية: لتبيل شهادة الليسانس

: علم اجتماع العام ب:
المرحلة الأولى : السنة أولى جذع مشترك . ميدان العلوم الاجتماعية . سداسيين .

المرحلة الثانية: السنة الثانية: اختيار الفرع : تتوفر جامعة الطارف على فرع واحد وهو علم الاجتماع يضم أيضا سداسيين .

المرحلة الثالثة : السنة الثالثة: اختيار التخصص، تتوفر الجامعة على تخصص واحد كساتر جامعات الوطن وهو علم الاجتماع العام. و ذلك تبعا لقرارات الندوة الوطنية من أجل توحيد التكوين في علم اجتماع .

أما فيما يتعلق بتبيل شهادة الماستر، فيوجد بالتقسيم تخصصان هما:

1. علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.
2. علم الاجتماع اتصال و إعلام.

الهدف من التكوين الأول تشكيل الطالب من فهم الوظائف الفنية والعملية لإدارة تسيير الموارد البشرية، أما الثاني فيهدف إلى تشكيل الطالب من التحكم في فهم الممارسة الإعلامية و أدوارها.

نظام ل م د في ميدان

يعمل التكوين في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية على تحضير الطلبة إلى الحياة العملية والعملية عن طريق اكتساب المعارف المتحددة والتحكم في طرق وأساليب المبادرة بما يسهل عملية الاندماج المهني للطلبة في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية القيادية، فهو بذلك يساهم في الإعداد الفعلي للطلبة والباحثين لمواجهة مشكلات وقضايا المجتمع ويوفر الكفاءات المتخصصة الضرورية لتنمية البلاد في إطار انفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

التعليم العام للتكوين في الليسانس في هاسيل

في علم الاجتماع

الهدف من التكوين في علم الاجتماع ضمن إطار نظام ل م د . هو التحضير الفعلي للطلبة لاندماج في الحياة العلمية والعملية من خلال اكتساب معارف متعددة في مجال العلوم الاجتماعية ككل. تنظم مسالك التكوين لتبيل شهادة الليسانس في سنة (6) سداسيات، يضم كل سداسي عدة وحدات تعليمية، وكل وحدة تحتوي على مجموعة من المواد التعليمية والمقائيس والأنشطة.

الإصلاح الجامعي =

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تم تشكيل كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الشاذلي بن حديد بالطارف، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 في 04 جوان 2012م ، حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات و الآداب .

تحتوي الكلية حاليا على قسم واحد هو علم الاجتماع بإطره مجموعة من الأساتذة عددهم حاليا 40 من مختلف الرتب. أما عدد الطلاب الإجمالي في جميع المستويات و التخصصات هو: 812 .

تسعى الكلية لفتح أقسام و تخصصات جديدة للسنة الدراسية: 2018/2017 (في انتظار اعتمادات الندوة الوطنية):

- قسم علم النفس
- الأتروبولوجيا
- ماستر التنظيم و العمل و علوم التربية