



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية : العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:...../2015

العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة المسيلة

- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -

مذكرة تكميلية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

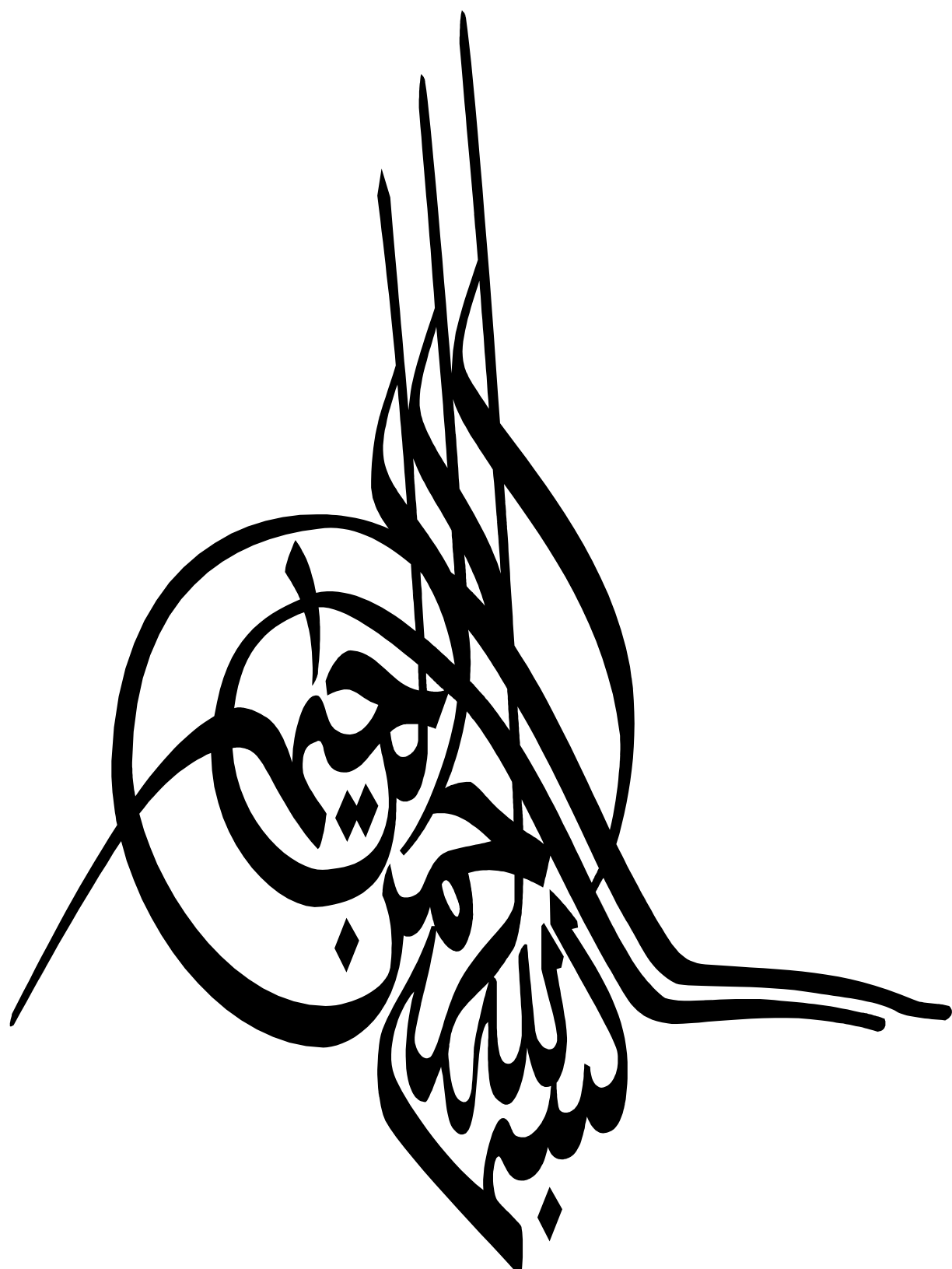
تحت إشراف الأستاذة:

- د. اسمهان بلوم

من إعداد الطالبة:

- صبرينة سليني

السنة الجامعية : 2015/2014



فهرس المحتويات

الرقم	العنوان
	مقدمة
	الفصل الأول:المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
01	أولاً:تحديد الإشكالية وصياغتها
04	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع
05	ثالثاً: أهداف الدراسة
06	رابعاً: فرضيات الدراسة
08	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية
08	أولاً: العدالة التنظيمية دلالة مفاهيمية
10	ثانياً:المقاربة النظرية للعدالة التنظيمية
10	I. المنطلقات التايلورية والعدالة التوزيعية
15	II. المنطلقات الفايولوية وعدالة الاجراءت
19	III. منطلقات أنسنة بيئة العمل
22	IV. المنظور الحديث للعدالة(نظرية العدالة)
30	ثالثاً:محددات بناء ثقافة العدالة التنظيمية
35	رابعاً: معوقات فعالية العدالة التنظيمية
36	I. الروافد الداخلية للعدالة التنظيمية
42	II. الروافد الخارجية للعدالة التنظيمية
44	خامساً:مناقشة بحثية لواقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
50	الفصل الثالث:الالتزام الوظيفي
50	أولاً: التحديدات المفاهيمية للالتزام الوظيفي
51	ثانياً: أبعاد الالتزام الوظيفي
55	رابعاً:دينامية الالتزام الوظيفي

56	خامسا:محددات بناء الالتزام الوظيفي
57	1 المحددات الشخصية
59	2 المحددات الوظيفية
61	3 المحددات التنظيمية
64	سادسا: واقع بناء ثقافة الالتزام الاغترابي
	الفصل الرابع:معالجة سوسيوتنظيمية لأبعاد العدالة التنظيمية في ضوء أبعاد الالتزام الوظيفي
70	أولاً: العدالة التوزيعية ومنطلقات بناء ثقافة الالتزام البقائي
70	1 الحوافز المحيطة وتدعيم الاستمرارية في العمل
71	2 الاستخدام الآلي للحوافز وتجسيد الاستمرارية في العمل
72	ثانياً: منظومة الإجراءات بين العقلانية والمنظومة المعيارية
73	1 عدالة تطبيق الجزاءات وتنمية سلوك الفاعل
74	2 عدالة تقييم الأداء وتثمين المشاركة
77	ثالثاً : عدالة التعاملات وثمين الالتزام العاطفي
77	1 عدالة المعاملات وتعزيز العلاقات الإنسانية
78	2 تفعيل الجانب القيمي والأخلاقي في المعاملات
	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
82	أولاً: مجالات الدراسة
82	المجال المكاني
83	المجال الزمني
82	المجال البشري
83	ثانياً: المنهج المستخدم
83	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
89	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه
	الفصل السادس:علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام الوظيفي

94	أولاً:العدالة التوزيعية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
102	ثانياً:العدالة التوزيعية وعلاقتها بأبعاد الالتزام الوظيفي
110	ثالثاً:النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التوزيعية
	الفصل السابع: علاقة العدالة الإجرائية بالالتزام الوظيفي
112	أولاً: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة
116	ثانياً: العدالة الإجرائية وعلاقتها بأبعاد الالتزام الوظيفي
125	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة الإجرائية
	الفصل الثامن: علاقة عدالة التعاملات بالالتزام العاطفي
127	أولاً:عدالة التعاملات والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
129	ثانياً: عدالة التعاملات وإبعاد الالتزام الوظيفي
141	ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بعدالة التعاملات
143	الخاتمة" قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة"
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

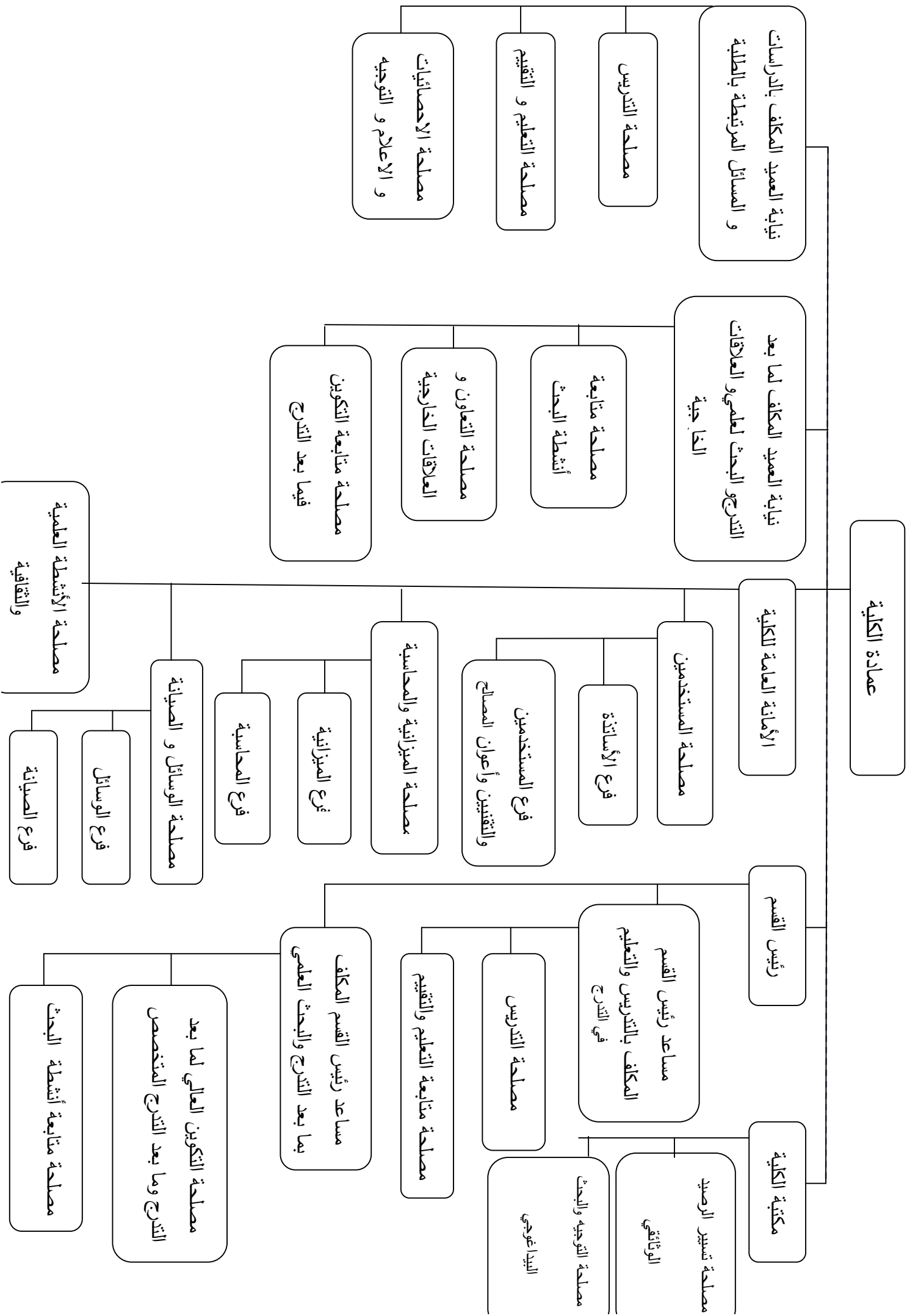
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر والجنس.	90
02	يوضح العلاقة بين الأقدمية والأجر	91
03	يوضح العلاقة بين الأجر ومدى تناسبه مع المهام الوظيفية	94
04	يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية للأجر ومستوى الأجر	95
05	يوضح العلاقة بين الأجر والحصول على مكافآت توازي جهود العمل	96
06	يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية والحصول على الترقية	97
07	يوضح العلاقة بين الأقدمية والأسس التي ترتكز عليها عملية الترقية	98
08	يوضح العلاقة بين السن وعدالة سياسة الترقية	99
09	يوضح العلاقة بين تناسب الأجر مع المهام الوظيفية وعلاقتها بالبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني	100
10	يوضح العلاقة بين الحوافز التي تثير قدرات على العمل والبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني	101
11	يوضح العلاقة بين الحصول على مكافآت توازي جهود العمل وترك العمل في حالة توفر فرص بديلة	102
12	توفر فرص الترقية في العمل الحالي وعلاقته بتطلعات الموظفين داخل السياق التنظيمي	103
13	يوضح العلاقة بين عدالة سياسة الترقية وترك الوظيفة في حالة توفر فرص بديلة	104
14	يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية وقبول أي عمل مقابل الاستمرارية في العمل	105

106	يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية للأجور والبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني	15
107	يوضح العلاقة بين الأسس التي تركز عليها الترقية والبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني	16
112	يوضح العلاقة بين الأقدمية والأخذ بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرارات	17
113	يوضح العلاقة بين الأقدمية وتوفير حلول عادلة للتظلمات	18
114	يوضح العلاقة بين الأقدمية وتوفير معايير عادلة لتقييم الأداء	19
115	يوضح العلاقة بين الأقدمية وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار	20
116	يوضح العلاقة بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وبذل قصارى الجهد لتحقيق أهداف الوظيفة	21
117	يوضح العلاقة بين الأخذ بالمطالب عند اتخاذ القرار والمحافظة على الممتلكات	22
118	يوضح العلاقة بين مدى إبداء اقتراحات في العمل والشعور بالسعادة	23
119	يوضح العلاقة بين توفير فرص لسماع الشكاوى والمحافظة على الممتلكات	24
120	يوضح العلاقة بين التعرض للجزاء وتطبيق القوانين واللوائح	25
121	يوضح العلاقة بين تطبيق الجزاءات بشكل عادل وقيام الموظفين بعملهم دون الحاجة لرقابة	26
122	يوضح العلاقة بين لوائح وقوانين العمل العادلة والمحافظة على تطبيق اللوائح	27
123	يوضح العلاقة بين استخدام نفس معايير تقييم الأداء وبذل قصارى الجهد لتحقيق أهداف العمل	28
127	يوضح العلاقة بين الأقدمية والثقة بين الموظفين والإدارة	29

128	يوضح العلاقة بين الأقدمية ومدى وجود مبدأ الاحترام	30
129	يوضح العلاقة بين تميز العلاقات بين الموظفين والإدارة بالثقة ومناخ العمل المريح والمستقر	31
130	يوضح العلاقة بين إكساب الثقة في قدرات الموظفين والشعور بالاعتزاز عند التحدث عن الكلية	32
131	يوضح العلاقة بين إكساب الموظفين الثقة في قدراتهم والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء العمل	33
132	يوضح العلاقة بين تفضيل المشرفين المصلحة العامة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات	34
133	يوضح عدالة عملية الإشراف وأولويات الوظيفة	35
134	يوضح عدالة عملية الإشراف والشعور بالاستقلالية والحرية في التعبير عن الرأي أمام المشرفين	36
135	يوضح العلاقة بين مبدأ الاحترام المطبق والشعور بالعلاقة الحميمة بين الموظفين	37
136	يوضح تفضيل المشرفين للأقارب والشعور بالاعتزاز عند التحدث عن الكلية	38
137	يوضح تميز العلاقات بين الموظفين والإدارة بالثقة وارتباط معظم الأهداف وتوجهها نحو الوظيفة	39
138	يوضح إكساب الثقة في قدرات الموظفين وشدة التمسك في أداء العمل	40
139	يوضح النص على تطبيق مبدأ الاحترام ومناخ العمل	41
140	يوضح العلاقة بين عدالة عملية الإشراف والتمسك بالدقة في أداء العمل	42

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح القواعد الإجرائية لعدالة الإجراءات	18
02	يوضح معادلة مقارنة العدالة	24
03	يبين الاستجابات المرتبطة بادراك الفرد للعدالة من عدمها	25
04	يوضح تنبؤات نظرة العدالة في حالة نظام الأجر بالقطعة	27
05	يوضح محددات الفعالية للعدالة التنظيمية	31
06	يوضح معوقات فعالية العدالة التنظيمية	36
07	يوضح محددات فعالية الالتزام الوظيفي	57
08	يوضح عملية تقييم الأداء و تحقيق العدالة	76



مقدمة:

يمثل العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة، وأصولها، بهذا أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال رفع درجة الألفة والانسجام بين العاملين وتجنب التميز الذي يعد من الممارسات المنافية للعدالة، باعتبار أن العدالة تمثل اعتراف بعهد العامل وحقوقه واحترام الإنسانية، لذا فانه عندما تعامل المنظمة العاملين بها وفق معايير عادلة، فان ذلك سيعكس على هؤلاء العاملين بشكل إيجابي من خلال جهد وعطاء متفاني في خدمة أهداف المنظمة، ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة وقد حظي بالاهتمام، المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل، والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة، فشكلت المنطلقات التنظيرية اللبنة الأولى لترسيخ مفهوم العدالة التنظيمية، فرغم اختلاف توجهاتها إلا أنها تصب في قالب واحد، وهو السعي إلى إيجاد آليات لضبط السلوك التنظيمي، إذ تعد العدالة التنظيمية ذات علاقة مباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، وله دور كبير في تشجيع العاملين على حسن الأداء وتحفيزهم ودفعهم نحو العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، نظرا لشعورهم بالعدل والمساواة في تعامل الإدارة معهم، كما أنها تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة، وعلى النقيض فان إحساس العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام الوظيفي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. (عادل محمد زايد: 2006، ص 12)

ويعتبر الالتزام الوظيفي أحد المواضيع المهمة في حياة المنظمات، فهو مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الاجتماعية والإنسانية في مجال المنظمات المختلفة، فقد أصبحت الإدارة تطالب بان يكون التزام العاملين فيها نحو منظمات التي يعملون فيها، وتريد منهم انضباطا ذاتيا في العمل، بالإضافة إلى زيادة رغبتهم في بذل الجهد

الإضافي لإنجاح عمل المنظمة لأداء أعمالهم بفعالية وبشكل مستمر، فهو يمثل اتجاها لدى الفرد يشمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعداد تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007، ص338)

ومن خلال ما سبق فالإدارة الجزائرية عرفت منذ الاستقلال برامج هدفت إلى إصلاح وعصرنه تنظيمها وطرق عملها، إلا أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة حدا، الأمر الذي أدى بالإدارة العمومية إلى ضعف التجاوب مع مقتضيات المرور إلى مرحلة جديدة، في ظل البيروقراطية السلبية لتغدوا بذلك مرحلة الاستقلالية كمرحلة حتمية ترمي لإدخال أساليب أكثر ديناميكية، وفعالة للتخلص من التعقيدات البيروقراطية وتحسين طرق التسيير، تثمين العدالة التنظيمية كآلية سوسيو تنظيمية لتضمنين معالم الالتزام المعيارى، وتثمين الالتزام العاطفى وتعزيز الالتزام الاستمرارى داخل البنية التنظيمية .

وانطلاقا من هذه الفكرة جسدت الفصول النظرية في خضم أهداف ومتطلبات الدراسة، والوقوف على المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" انطلاقا من تحديد دلالاته المفاهيمية ثم المقاربات النظرية التي غطت أبعاد الظاهرة باختلاف منطلقاتها ومحدداتها التنظيمية والمتمثلة في عدالة التوزيع، والعدالة الإجرائية وعدالة التعليمات، ثم محددات بناء ثقافة العدالة التنظيمية، مروراً بمعوقات فعالية العدالة التنظيمية، وأخيرا مناقشة بحيث لواقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أما المتغير التابع "الالتزام الوظيفي" وقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث تم تحديد الدلالة المفاهيمية للالتزام الوظيفي، ثم محاولة الوقوف على أبعاد الالتزام الوظيفي (لتزام استمرارى ، التزم عاطفى ، التزم معيارى)، وتوضيح دينامية الالتزام الوظيفي، والوقوف على محددات بناء الالتزام الوظيفي، وأخيرا محاولة الوقوف على واقع بناء ثقافة الالتزام الاغترابى.

أما الفصل الرابع ، فكان بمثابة مقارنة تنظيرية، ترمي إلى ربط أبعاد العدالة التنظيمية في إطار نظري انطلاقا من الفرضيات البحثية .

أما الفصل الخامس عنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، ثم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة (المكانى، الزمانى، والبشرى)، والمنهج المستخدم والأدوات المستعملة أثناء الدراسة الميدانية، وكذا أسلوب اختيار العينة وخصائصها .

أما الفصل السادس، فهو فصل تم التطرق فيه إلى تأكيد العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام الاستمرارى .

وقد غطى الفصل السابع، العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام المعياري في حين تم التطرق في الفصل الثامن العلاقة بين عدالة التعاملات والالتزام العاطفي وأخيرا أنهيت الدراسة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة، لترسيخ آليات العدالة التنظيمية كمرجع لبناء ثقافة الالتزام الوظيفي داخل السياقات التنظيمية.

أولاً: الإشكالية

مثلت الدراسات النظرية الخطوة الأولى لإيجاد سياسات عقلانية تضمن الاستمرارية للمنظمة والفعالية التنظيمية، وهذا ما جاءت به المنطلقات الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي، والتي كرست إسهامات كبيرة في إثراء مشكلات التنظيم ، فاختلقت مطلقاتها وتعددت توجهاتها النظرية غير أنها تصب في قالب واحد تحقيق العقلنة والرشدة داخل البناء التنظيمي، فرغم اختلاف توجهاتها إلا أن لها نفس الهدف من حيث السعي إلى إيجاد آليات، ضوابط، قواعد تحكم الفئات الفاعلة بتضمين السلوك العقلاني للفاعل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويعد موضوع الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية ، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين ، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والوظيفة ، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه الوظيفة بما في ذلك التوافق مع أهدافها. لذلك تسعى المنظمات إلى تجسيد الالتزام الوظيفي لما له من اثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فهو من ابرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين.(العطية ماجدة: 2003، ص103)، فتضمن الالتزام الاستمراري ، تعزيز الالتزام العاطفي، تفعيل الالتزام المعياري، يتطلب تحقيق عدالة تنظيمية داخل البناء التنظيمي تجسدها ميكانيزمات واليات تسير بطريقة عقلانية ورشيدة.

وهذا ما ظل مفقوداً داخل البنية التنظيمية الجزائرية طيلة مسيرتها التنموية التي تجعل من الالتزام الاغترابي والاستمراري يتجسد في خضم التناقضات التنظيمية والاقتصادية التي ميزت الواقع التنظيمي الجزائري، من خلال الانتقال من مرحلة تنظيمية لأخرى في إطار البحث عن الآليات والميكانيزمات المحركة لأداء وكفاية المؤسسات الجزائرية دون مراعاة الاهتمام بالتنظيم وما يحويه من فعاليات. لذا من المهم تمتع الأفراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز.(مسلم بن سالم بن علي الوهبي: 2013، ص19)

إن ما يعانيه السياق المجتمعاتي الجزائري هو تنامي أزمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات ، ومن إفرازات هذه الأزمة داخل البنية التنظيمية الجزائرية هي الشعور باليأس والإحباط في النفوس لتغدوا بذلك

ظاهرة الاحتراق الوظيفي كإرهاصات كافية لبورت الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن اندماج، وانغماس، فاستمرارية الفاعل ليس نتيجة لارتباط نفسي ايجابي لكن لمحكات وأبعاد تملئها البيئة الخارجية في خضم سوء هيكلية الظروف الاجتماعية والاقتصادية، فالالتزام يمثل جانبا سلبيا طيلة المراحل التنظيمية، حيث اندماج الفرد في المجال الوظيفي فالتنظيمي غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، فغياب الرضا، تأثير العامل بالظلم والتفرقة في المعاملة، انعدام التفاهم بين إطارات المؤسسة وعمالها، الذهنية المسيرة الجزائرية...، تعد كمؤشرات لغياب ثقافة الالتزام الوظيفي داخل بناءاتنا التنظيمية الجزائرية.

في خضم هذه الإرهاصات التي تبلور واقع الالتزام الوظيفي داخل البنية التنظيمية الجزائرية والتي تجعل من الواقع التنظيمي يجسد أهم المعوقات التي تدحض في طياتها آليات العدالة التنظيمية في سياق غياب ممارسات عقلانية العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات.

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين، العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، فتحدد سؤال الانطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

ما هي علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام الوظيفي للعامل؟

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي علاقة العدالة التوزيعية بالالتزام الاستمراري للعامل؟

- ما هي علاقة العدالة الإجرائية بالالتزام المعياري للعامل؟

- ما هي علاقة عدالة التعاملات بالالتزام العاطفي للعامل؟

شكلت الدلالات المفاهيمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية النقطة المحورية للوقوف على أهمية العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، باعتبارها آلية ضبط محددة لسلوك وأفعال الفئات الفاعلة، في إطار ترشيد، تقنين البناء التنظيمي، فتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة أصبح مطلب للمنظمات من جهة وللعاملين من جهة أخرى، فالمنظمات تسعى إلى تطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل أو استجابة للضغوط التي تمارس عليها سواء من العاملين فيها أو من الجهات الخارجية كالنقابات العمالية والأجهزة الرقابية، كما أن تطبيق العدالة التنظيمية يعتبر مصدر تحفيز ودافع للعاملين للإخلاص والانضباط في العمل، ومن الجهة الأخرى فتطبيق العدالة التنظيمية مطلب للعاملين في المنظمات لأنهم يفضلون العمل والبقاء في

المنظمات التي يشعرون فيها بعدالة التعامل ويحصلون فيها على كامل حقوقهم، وفق نفس الإجراءات المطبقة على العاملين المماثلين لهم في الجهد والمستوى الوظيفي.

فعزيزت بذلك الجهود الحديثة *، في خضم هذه الإرهاصات أهمية العدالة التنظيمية باعتبارها أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للفئات الفاعلة ، وعليه عدم العدالة يترتب عليها إتباع العاملين لسلوكيات سلبية بالمنظمة، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لان العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، فهي تطبيق للعدل داخل المنظمات، بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية، وهذا ما تبلوره اهتمامات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بمفهوم العدالة التنظيمية كآلية للضبط التنظيمي، والتي تعمل على تكريس السلوك الايجابي لدى الفاعل.

وفي هذا السياق فان غياب العدالة التنظيمية أصبح هاجس يورق العاملين في العديد من المنظمات ، فالتحيز والمحسوبية والتعامل وفق معايير غير موضوعية، أصبح منهج التعامل في العديد من المنظمات الجزائرية، في ظل انهيار المعايير الأخلاقية وغياب آليات العدالة التنظيمية، وهذا ما تبلوره السلوكيات السلبية المتفشية داخل البناءات التنظيمية، كالغياب، تفضيل المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة، التحايل عن القوانين والقواعد....، لانعدام آليات الضبط التي تحتكم للعدالة التنظيمية.

فهي تمثل احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على انه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات سلبية بالمنظمة.(عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 30).

في خضم الاهتمام بالآليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، تلعب العدالة التوزيعية المرحلة الاولى لإدراك العدالة من عدمه داخل الواقع التنظيمي، والذي تبلوره ناتج مقارنة الفرد لما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، فهي العدالة المدركة لتوزيع النواتج، وهذا ما تضمنه المنطلقات التاييلورية من خلال اعتبار الحافز المادي هو الذي يحرك الأفراد العاملين في ضوء

* هذا ما اشار اليه ادمز في تحليلاته للعدالة التنظيمية

نظام الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد اجر العامل كلما زادت إنتاجيته، متجاهلا بذلك مشاعر وكيان الفاعلين ودورهم في تضمين الفعالية التنظيمية التي تعززها آليات العدالة التنظيمية، التي تبلور منظومة تحفيزية فعالة تكبح الاستخدامات الآلية للحوافز، وهذا ما يكرس تحديد المنطلقات والآليات الكفيلة بتحديد متطلبات عقلانية الإجراءات التنظيمية، تجسيدا لعدالة الإجراءات التي تمثل المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتعزيز التواصل، أنسنة بيئة العمل، تثمين الجوانب القيمية والأخلاقية في التعاملات عند تطبيق الإجراءات على الفئات الفاعلة، كل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفء، الذي يعتمد على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الولاء والانتماء وذلك من خلال تفعيل آليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية.

ثانيا: أهمية الدراسة

أصبحت المنظمات تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية عند تقديم خدماتها النوعية المميزة، من خلال رفع درجة الألفة والانسجام بين العاملين وتجنب التمييز الذي يعد من الممارسات المنافية للعدالة، باعتبار أن العدالة تمثل اعتراف بجهد العامل وحقوقه واحترام لإنسانيته، لذا فانه عندما تعامل المنظمة العاملين بها وفق معايير العدالة فان ذلك سينعكس على هؤلاء العاملين بشكل ايجابي من خلال جهد وعطاء متفاني في خدمة أهداف المنظمة، تجسيدا للالتزام الوظيفي، فعلى إدارة المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات الثقة في نفوس الفئات الفاعلة وترسيخها لتحقيق أعلى مستويات الولاء والالتزام الوظيفي، وهذا ما كانت ترجوه المؤسسات الجزائرية عبر مختلف المراحل التنظيمية، لكن الاهتمام بالجانب البنائي في سياق تغيير التسميات، وكبح الجانب الوظيفي وما يحويه من محكات هيكلت غياب التزام متأصل لدى الفئات الفاعلة في سياق عدم عقلانية المستويات التنظيمية كمنحى لعدم قدرة البنية التنظيمية على بناء ثقافة الالتزام الوظيفي.

فما تعانيه البناءات التنظيمية الجزائرية من تنامي أزمة حقيقية في السلوك المهني في مختلف القطاعات يعكس الواقع التنظيمي المرير الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية، ومن التسهيلات التي تقدمها هذه الأزمة للفئات الفاعلة داخل السياقات التنظيمية الجزائرية هي الشعور باليأس والإحباط في النفوس، عدم الرضا، لتغدوا بذلك ظاهرة الاحتراق الوظيفي كإرهاصات كافية لبلورت الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن اندماج وانغماس فاستمرارية الفاعل ليس كنتيجة لارتباط نفسي ايجابي لكن لمحكات وأبعاد تملئها البيئة الخارجية، في خضم سوء هيكلية الظروف الاجتماعية والاقتصادية، والقيود المركزية، والبيروقراطية القاتلة،

وحرفية القوانين....، فالالتزام يمثل جانبا سلبيا طيلة المراحل التنظيمية حيث اندماج الفرد مع المجال الوظيفي فالتنظيمي غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، لذا من المهم تمتع الأفراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تتبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز. (مسلم بن سالم بن علي الوهبي: 2013، ص19)

في خضم هذه المنطلقات البحثية جاءت الدراسة الموسومة ب"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل" كآلية سوسيو تنظيمية لتضمنين معالم الالتزام الاستمراري، فالالتزام المعياري والعاطفي داخل السياقات التنظيمية الجزائرية.

ثالثا: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه، في هذا السياق نبور الأهداف التالية:

- محاولة الوقوف على واقع العدالة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة.
- معرفة واقع الالتزام الوظيفي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
- محاولة اكتشاف الآليات والميكانيزمات التي تزيد من فعالية الالتزام الوظيفي في العمل.
- كشف أهم المحركات الكفيلة لتنمية الاستغراق الوظيفي.
- معرفة واقع قيم العمل داخل البناء التنظيمي.
- الوقوف على محددات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي.
- تضمنين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات في كبح آليات الالتزام الاغترابي داخل الواقع التنظيمي الجزائري.

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

للعدالة التنظيمية علاقة بالالتزام الوظيفي للعامل.

الفرضيات الفرعية

- تضمن العدالة التوزيعية تعزيز الالتزام الاستمراري للعامل.
- تساهم العدالة الإجرائية في تضمين الالتزام المعياري للعامل.
- تعمل عدالة المعاملات على تثمين الالتزام العاطفي للعامل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى

- تعمل الحوافز المحيطة على تدعيم الرغبة بالاستمرار الوظيفي.
- يعمل الاستخدام الآلي للحوافز على دحض الاستمرارية في العمل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية

- تعمل عدالة تطبيق الجزاءات على تنمية سلوك الفاعل الايجابي.
- تساهم عملية تقويم الأداء في تضمين الانتماء للعمل.
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات على تكريس المسؤولية نحو العمل.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة

- تعمل العملية الإشرافية على تعزيز الرغبة في تحقيق أهداف العمل.
- يساهم مبدأ الاحترام في تفعيل العلاقات في العمل.
- لإشاعة الثقة علاقة بتثمين الاستغراق الوظيفي.

أولاً : العدالة التنظيمية دلالة مفاهيمية

لقد أدرك الباحثون بالعلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية* لم يظهر إلا في عام 1987 ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات ، فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة. (بندر كريم أبو تايه:2012، ص 150)

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي ، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة ، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة. (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 120) ، فالعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته، وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات، وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات.

وفي هذا السياق تشير العدالة التنظيمية إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (سامر عبد المجيد البشاشة : 2008 ، ص 429)

* تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة عندما افترض (adams,1964) ان الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الاخرين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، وان ادراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن ان يؤدي الى خلق حالة من التوتر الذي يترك اثرا سلبيا على المنظمة. (نماء جواد العبيدي:2012، ص79)

كما عرفها "greenberg" على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .(عادل محمد زايد:2006، ص 13)

إن هذه الدلالة المفاهيمية تتماشى وبعد عدالة التعاملات حيث انه يمكن إدراك وجود العدالة التنظيمية من خلال التركيز على الطريقة والأسلوب التي يعامل بها المديرين الموظفين سواء ما تعلق بالوظائف وتطبيق القرارات والإجراءات (المستوى الوظيفي) وما تعلق بالنضج الأخلاقي من احترام وتقدير (المستوى الإنساني) ،فهي القيمة المتحصلة من جراء إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات الموجودة في المنظمة .

من خلال هذه الدلالة المفاهيمية فانه يتم إدراك العدالة التوزيعية من خلال الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة، ويعتقد الباحثين بان الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقا لمبدأين هما: التوازن، والتصحيح، والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزودون بها المنظمة، أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء ،والتي تجعله يبدو عادلا ومناسبا،والى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقها على الجميع دون استثناء،والدقة والوضوح فيهما، وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة في ظل نزاهة وحيادية الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المدخلات والمخرجات على الموظفين في المنظمة.وقد قدم الباحثين(thibaut and walker,1975) بحثا يقوم على فكرة الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلا عندما يشاركون في صنعه، وأكدوا انه في المواقف التي يكون بهلصراع فان عدالة المخرجات لنتائج القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل لأطراف النزاع درجة معينة من التحكم في هذا القرار من خلال توفير فرصة الدفاع عن مواقفهم،وتقديم أدلتهم قبل اتخاذ القرار.(بندر كريم أبو تايه:2012،ص ص 150-151) ، فعادلة الإجراءات تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه النواتج عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:2007، ص 302)، فالإجراءات التنظيمية داخل المنظمة يفسرها الموظف بأنها إجراءات غير عادلة ومتحيزة في حين تكون في نظر موظف آخر أكثر موضوعية وعادلة،فلكل

موظف وجهة نظر فيما يتعلق بفهم وتفسير الإجراءات، وهذا راجع لوجود الفروقات الفردية، فكل فرد تفكيره، اتجاهاته، آراءه، هذا ما يفسر الاختلاف حول النظرة للإجراءات التنظيمية.

وحتى يصبح مكون العدالة فعالا فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل: قرارات التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقية وإنهاء خدمات العاملين، وتوزيع أعباء العمل، ووضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر وغير مباشر، فتوفير الإدارة للاحترام والصدق مع العاملين في المنظمة، وتدعيم وتعظيم مشاركتهم وإنجازهم تجسيدا للعدالة التنظيمية. في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة في ضوء أبعادها للعدالة التنظيمية على أنها "حصيلة شعور العاملين بالإنصاف والمساواة فيما يحصلون عليه من مخرجات وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات، بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات مقارنة بزملائهم المماثلين لهم في المهنة والمستوى الوظيفي والمؤهلات"

ثانيا: المقاربة النظرية للعدالة التنظيمية

إن تطور حجم وشكل المنظمات وتنوع أنشطتها عبر العصور المختلفة أدى إلى ظهور العديد من المداخل الإدارية التي يصف كل منها الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة المنظمة، وما من شك أن التطور التاريخي لتلك المداخل إنما يعكس إلى حد كبير طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المنظمات وقت ظهور كل مدخل من تلك المداخل غير أنه في نفس الوقت يعكس مفهوما مختلفا للعدالة التنظيمية، فكل مدخل من هذه المداخل عالج بعدا من أبعاد العدالة التنظيمية وبهذا ظهرت العديد من المداخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يعالج من زوايا مختلفة بدل الاعتماد على مدخل واحد اعتمادا كليا بالرغم من أن كل هذه المداخل استهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة التنظيمية يقترح الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

I. المنطلقات التaylorية والعدالة التوزيعية :

يمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث استهدف تايلور من دراسته إلى ضرورة التعاون بين الإدارة والموارد البشرية، حيث يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، حيث

يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته ، فالمهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق أقصى عائد ممكن لها مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت ، إضافة إلى تقسيم العمل وجدولة أوجه النشاط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والاختيار العلمي للعاملين بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل أعباء ومسؤوليات الوظيفة ، مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، كما أكدت على أهمية تحسين ظروف العمل المادية (صلاح الدين عبد الباقي : 2000 ، ص 25 - 26) ، فالمنطق الكامن وراء تحليلات تايلور ينبع من اعتبار الإنسان أو الفرد العامل مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها ، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه ، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية ، في ضوء البحث عن تحقيق الأرباح بزيادة معدل الإنتاجية على حساب موردها البشري.

وقد اتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال ، في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد اجر العامل كلما زادت إنتاجيته ، فالعامل اقتصادي بطبعه تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية. (بلوم أسهان: 2005، ص 17)

وهكذا تقدم لنا التايلورية أربع مبادئ رئيسية في ظل اهتمامها بالعقلنة والرشدنة في المؤسسة كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل والتحسين في أداء العامل ، والتي تناولها تايلور في كتابه الذي صدر سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية موضحا فيه جملة من الآراء والأفكار التي كانت النواة الأولى لأبحاثه ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (احمد ماهر: 2002، ص 29)

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة انسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة والإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام وتصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديهم
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

وفي هذا السياق حاول تايلور إيجاد أساليب جديدة وبديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، فاعتمد تايلور أسلوب الحركة والزمن في دراسته من خلال تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، فتقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات غير اللازمة أو الطائشة بغية الكشف عن الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية التي تفرض على العامل أثناء تدريبه، فتحليل تايلور للعمليات الإنتاجية بأسلوب الزمن والحركة راجع لملاحظاته التي استقاها خلال خبرته وتاريخه الوظيفي، وهذا ما يفسر نظريته السلبية للعمال بالكسالى والأنايين وعدم استغلالهم لكل طاقاتهم الذي يرجع لاعتقادهم بأن العمل بشكل جيد سيؤدي في النهاية إلى تقليص أجورهم، حيث يعملون بالساعة وفي الحالة عملهم في وقت قصير يكون أجرهم أقل، كما أن تحسين الإنتاج من طرف البعض سيؤدي إلى الاستغناء على الآخرين كما لاحظ أنهم يضيعون جهدهم ووقت العمل في حركات ضائعة وغير مجدية وهذا عائد إلى قلة خبرتهم، الأمر الذي جعل تايلور يقوم بصياغة مبادئ تضمن رفع مستوى أداء العامل لإنتاجيته، في ظل استغلال حاجة العمال في تلك الفترة إلى العمل، والقيام باستنزاف كل طاقة وجهد الفئات الفاعلة عن طريق أسلوب التحفيز المادي وهو الأجر.

ومن هنا فان تايلور قد بنا نظريته لدوافع المنظمة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو أن كل منهما يطمع في الحصول على عائد اكبر، وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما، لذلك فقد نادي بان يشترك الطرفان في تضخيم وتثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج، وهذا لن يتحقق إلا بما اسماء الثورة العقلية التي يجب أن تتبناها الإدارة والعمال مع بعض، ويقصد تايلور بالثورة العقلية أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، وان يوجها اهتمامهما وطاقتهما أولاً نحو زيادته، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما. (صالح بن نوار، ص 126)

فنظام الأجور عند تايلور يدفع للملاحظة على الطريقة العلمية المحددة للعملية الإنتاجية، كما أن تايلور توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج.

إن نظام الأجور مبنية على أسس عادلة بحيث يدرك الفرد بأنه كوفئ مكافأة عادلة في مقابل جهوده مقارنة بالآخرين ينمي، ويرسخ لدى الفرد بوجود عدالة في توزيع الأجور والمكافآت، وتمثل العدالة التوزيعية عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد، ويرتبط إحساس الفرد بعدالة التوزيع إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع قد تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، كما أن إحساس الأفراد بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم مع بعض

من جانب، وبين الأفراد وإدارة التنظيم من جانب آخر، وغالبا ما تتكون رغبة لدى الأفراد في حل مثل هذا الخلاف أما عن طريق ترك العمل أو خفض مستوى الأداء.

ولفهم اثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما: (عادل محمد زايد: 2006، ص 19)

- جانب مادي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية)
- جانب اجتماعي يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف، كما أن التوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعه بالنسبة لهم ودافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكهم ونحوهم (محمد الصيرفي: 2009، ص 303)

كما حدد organ عام 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (صابرين مراد نمر ابو جاسر: 2010، ص 13)

- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة. وهذا ما تؤكد المنطلقات التaylorية حيث أن الفرد يحصل على الأجر وفق نظام القطعة فأعمال الذين ينجزون أكثر من المعايير المحددة يتحصلون على أجور أعلى وفق نظام المعدل المتغير للقطعة الذي ينطوي على حصول العامل على معدل أعلى من الدفع لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي.
- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بان لكل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس العرق، الدين،...) يجب أن يتساووا بغرض الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين

يعملون بجدوا إذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية. فتايلور حدد كم ونوع العمل الواجب انجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة في تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال في ظل استغلال عدم وعي العاملين في تلك الفترة.

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

في ضوء ما سبق يمكن لإدارة المؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز، وسيكون التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء متطلبات العمل فقط لأن الموظفين لن يرو مبررا للانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء ادوار إضافية، وهذا ما يتماشى والمنطلقات التaylorية، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على إنها تبادل اجتماعي فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الايجابي (المبادرة، الإبداع)، ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الايجابية للعلاقة الوظيفية، وليس لكون عقد العمل ينص على أدائها وإن هذا السلوك هو رد الفعل المناسب اتجاه ما يحسه من عدالة التوزيع. وهذا ما يتنافى والمنطلقات التaylorية التي أكدت على ضرورة تطبيق الفئات الفاعلة للأوامر دون الحاجة منهم إلى التفكير، في ضوء استخدام الأسلوب الدكتاتوري القهري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة، في ظل حاجة الفئات الفاعلة إلى الأجور في تلك الفترة، والتي تعتبر كآلية استغلال من طرف الإدارة لامتصاص جل جهد وطاقاة الأفراد مقابل الحصول على الحوافز المادية، وتجريد الفئات الفاعلة من إنسانيتهم واعتبارهم مجرد آلات تسعى إلى تحقيق أقصى عائد مادي، وهو ما يعاب على نظرية الإدارة العلمية لتايلور.

II. المنطلقات الفايولية وعدالة الإجراءات

تتشابه افتراضات المنظور الفايولي حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني، فلئن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية، فقد جاءت نظرية العملية الإدارية لتقول انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال ضوابط محددة يسيطر على السلوك الإنساني. (عامر عوض: 2008، ص 34)

ففي تحليله للبناء التنظيمي قد بدأه من القمة إلى القاعدة عكس تايلور، كما نظر إلى الإدارة بوصفها نشاطاً يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ووضع فايول أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل، ورسم الخرائط الدقيقة لانجاز الأعمال، ويعتبر فايول هو المؤسس الحقيقي لمدرسة البحوث والعمليات وهو رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديداً زمنياً، ولقد حاول أن يعالج أيضاً مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز. (قباري محمد إسماعيل، ص 88)، حيث تعكس تلك الأسس والمبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها.

- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع: وهي مجموعة المبادئ المرتبطة بالمرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة وتتضمن مبدأ التخصص وتقسيم العمل ومكافأة الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات عن طريق الحوافز والأجور العادلة ولا زادت درجة إحساسهم بعدم عدالة التوزيع.
- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات: وهي ترتبط بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة، وتتضمن وحدة الهدف، المساواة، بحيث تنطبق على كل العاملين نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد: 2006، ص 69-70)، وخاصة فيما تعلق بعدالة الإجراءات ، إضافة إلى ربط السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى قدر المسؤولية تكون السلطة، ومبدأ تدرج السلطات ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، وترتيب الأشياء والأفراد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستخدام مبدأ استقرار العمل وهو دليل استقرار الإدارة.

• مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وهي ترتبط بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن وحدة الأمر ووحدة التوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، أي تلقي الأوامر من شخص واحد فقط، التأديب أي تطبيق العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة، إضافة إلى المبادرة وتشجيع العاملين على التجديد والابتكار مع اعتبار أن المصالح الفردية إنما ينبغي أن تخضع خضوعا كاملا ومطلقا للمصالح العامة ، فمصلحة المؤسسة فوق مصالح الأفراد.(قباري إسماعيل ،ص 91-93)

ويركز فايول في نظريته على أهمية تقسيم العمل ، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تاييلور في الإدارة العلمية، لكنها تختلف عنها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسؤولية وافتقاد القدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري، ويرى فايول أن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.(السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليبه:2005،ص 54)

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها العملية الإدارية في المجال التنظيمي، إلا أنها انطوت على نقائص حيث أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية بوضع تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة على أداء العمل، وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال، وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة، انطلاقا من المبادئ التي قدمها فايول والتي تعتبر كمحركات لإدراك الفرد وجود عدالة من عدمها خاصة فيما تعلق بعدالة الإجراءات، فالمبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من نوع من أنواع العدالة، ويظهر هذا واضحا بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب، حيث أن تأثيرهم يمتد لكل أبعاد العدالة، لذا نجد أن اهتمام فايول في تحديده لمجموع المبادئ الإدارية الواجب أتباعها لأجل غاية وهدف واحد وهو تطبيق عدالة تنظيمية وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها لكسب ولائهم والتزامهم واستمرارهم في عملهم.

إن تطبيق كل هذه المبادئ من طرف الإدارة يعزز لدى الفرد الشعور بالعدالة في الإجراءات والتي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وكذا إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في توزيع المكافآت هي إجراءات عادلة.

يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها، وهذا ما تضمنته المبادئ الفايولية، وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما: (عادل محمد زايد: 2006، ص 22)

- الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) ، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
- الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزودوا الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن تطبيق تلك الإجراءات.

وتتحقق العدالة الإجرائية وفقا لموضوعية الأسس والمعايير والتي يتم على أساسها وضع الإجراءات المتفق عليها من قبل العاملين والإدارة، مع ضرورة توفير جميع المعلومات وإطلاع العاملين عليها والمتعلقة بتطبيق تلك الإجراءات، وذلك لتفادي التوترات الدائمة الحصول بين العاملين والإدارة، فتعاون كل من الإدارة والعاملين من أجل خلق مناخ تسوده العدالة التنظيمية ينعكس بالإيجاب على الطرفين. إن عدالة الإجراءات هي إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، والإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين.

ومع أن (thibaut ,walker,1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات ، إلا أن النموذج الذي قدمه (leventhal,1980) يعتبر الأساس لكثير من الدراسات التالية التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست قواعد للعدالة الإجرائية، حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة إنها عادلة. (بندر كريم ابو تايه: 2012، ص 151)، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية: (عادل محمد زايد: 2006، ص ص 24-25)

يوجد فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.	قاعدة الاستئناف
توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.	قاعدة الاخلاقية
يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.	قاعدة التمثيل
يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.	قاعدة عدم الانحياز
جب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.	قاعدة الدقة
جب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.	قاعدة الانسجام

الشكل رقم(01): يوضح القواعد الإجرائية لعدالة الإجراءات.

المصدر: (عادل محمد زايد:2006، ص ص 24-25)

في خضم ما سبق فإن عدالة الإجراءات في ضوء مكوناتها الأساسية وهي ثبات الإجراءات، عدم التحيز ودقة الإجراءات وصحتها وواقعيتها وكذا مطابقتها لأخلاقيات الوظيفة، ففي حالة وجود هذه المكونات خلال الإجراءات الرسمية المتبعة من طرف المنظمة، فإن الفرد يعتبر تلك الإجراءات عادلة، إما في حالة غياب المكونات الأساسية المحققة لعدالة الإجراءات الرسمية فإن ذلك سيؤثر بشكل جوهري على الرضا لدى الأفراد عن عملية توزيع العوائد بمختلف أنواعها، ومن ثم يقلل إحساسهم بعدالة المنظمة ككل، ومن الواضح أن عدالة الإجراءات لا يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس الأفراد بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت في التنظيم.

ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقا لمبدأين هما: التوازن والتصحيح، والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزودون بها المنظمة، أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدا عادلا ومناسبا، وإلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع دون استثناء، والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة. (بندر كريم أبو تايه: 2012، ص 150)، وهذا ما يتماشى والمبادئ الفايوليه .

1. منطلقات الانسنة وعدالة التعاملات :

لقد كان من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكن من فهم الوظائف الظاهرة والخفية في تنظيمات العمل فقد نبه " أولفير شلدون " عام 1923 في مؤلفه " فلسفة الإدارة " انه يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج من أدوات، مواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة إنها ليست تنظيم ما ديا معقدا فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء دورها . (حسان الجيلاني : 2008 ، ص 38)

كما أن الانتقادات التي وجهت للمعالجة التي قام بها فردريك تايلور كانت مسببا رئيسيا لقيام حركة العلاقات الإنسانية وقيام التجارب التي أجريت بمصنع هاوتورن بشركة وسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف التون مايو ما بين (1928 . 1932)، أي أن هذه الحركة جاءت كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي وكانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان، وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار

النظرية الكلاسيكية، بحيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتمام جانبيًا من النظريات الكلاسيكية.

لقد ركز اتجاه العلاقات الإنسانية اهتمامه على العنصر البشري محاولة منه دراسة بيئة العمل كخطوة أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال، والنظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته المتنامية والتي يريد إشباعها وتحقيقها (خليل محمد حسن الشماع : د ت ، ص 18) فهي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني، وتخلص إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى حفز الأفراد بأعلى كفاءة ممكنة ، حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، وإشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007 ، ص 115)، فمن خلال التحفيز للعاملين فإن الحالة المعنوية لهم تزيد من رغبتهم في العمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، كما إن إعطاء العمال فرصة المشاركة في تصميم وإدارة العمل الذي يقومون به يعتبر حافز أساسيا للإقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج، والاهتمام وحفظ إنسانية العامل وصون كرامته وتقديره واحترامه يساعد كثيرا في تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كفيل برفع مستوى الأداء والإنتاجية كما يؤدي أيضا إلى رفع الأجور وزيادة المكافآت .

وتأسيسا على ما سبق نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ربطت بين الوضع الاجتماعي والنفسي للعمال ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم ، ووضعت نصب أعينها أوضاع العمال بصفاتهم جماعات بشرية، لهم الحق في العيش الكريم، والدخل المادي المناسب، وذلك في جو من العلاقات الاجتماعية المناسبة التي تنعكس على صورة قيم سلوكية، وأراء ومعتقدات سلمية، وسلوك تنظيمي يتمتع بأداء عال ومرتفع، فالإدارة تنظر إلى العامل نظرة اجتماعية، وليست نظرة إلى أفراد، لان العمل كما هو معروف نشاط اجتماعي وليس الأجر هو كل ما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية أكثر إلحاحا وضرورة من الأجر المادي ، يسعى العامل لإشباعها والوصول إليها من استطاع إلى ذلك سبيلا، كحاجته للحصول على مكانة اجتماعية مناسبة لإمكانياته ومؤهلاته تجلب له احترام الآخرين وتقديرهم، والذي ينعكس على إحساسه بعدالة التعاملات والتي تشير إلى درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات. (سامر عبد المجيد البشاشة : 2008 ، ص 429)، فالعامل عندما تحفظ كرامته ويعامل باحترام يكون أكثر ارتياحا وسرورا ويكون أداؤه اعلي ، فالكرامة الإنسانية هي حق طبيعي لكل إنسان وليس هبة تمن بها الإدارة على العاملين وإنما هي ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية وهي لكل عامل ولكل إنسان مهما قل

شأنه أو مهما قل شأنه أو مهما كان عمله بسيطاً أو صغيراً، وهذا ما تضمنه عدالة التعاملات التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات، فهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، ودرجة الاحترام التي يبديها الرئيس لمروؤسيه.

فعدالة التعاملات تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 309)، فهي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم، وغالباً ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية، وتتضمن عدالة التعاملات:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات ، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماماً عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

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

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

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمة بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات.

وتتعلق عدالة المعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار، فهي تعكس التفاعل بين منتخب ومنتقي القرار، ووفقاً لرأي الباحثين (bies and moag, 1986) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة، وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند منتخب القرار، وهي الثقة والاحترام والملائمة والتبرير، والثقة تحصل عندما يشعر العاملون أن منتخب القرار كان صريحاً وصادقاً أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم، ويشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر منتخب القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهذيب، إن الملائمة أو الموائمة يدركها العاملون عندما يتجنب منتخب القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار مباشرة كالسؤال عن عمر العامل أو عرقه أو دينه، والتي تعطي مدلولات سلبية لدى العاملين، أما التبرير فيتحقق من خلال قيام منتخب القرار بتقديم تفسيرات كافية للقرار المنتخب وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والثار السلبية والإيجابية لهذا القرار،

وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا. (بندر كريم أبو تايه: 2012، ص ص152-153)، حيث يتأثر إحساس العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح، وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين، ومدى احترام صاحب السلطة للعاملين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة والأدب في تعامله مع العاملين، فالفرد يهتم بالجانب المعنوي (تشجيع احترام.. الخ) مثل اهتمامه بالجانب المادي (رواتب أجور.. الخ)، باعتباره كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، بمعنى انه يجب التعامل مع الفرد على انه كائن له مشاعر واحتياجات وأهداف لا بد من إشباعها، بدلا من التعامل معه كآلة، تجسيدا لعدالة التعاملات التي تضمنتها منطلقات العلاقات الإنسانية وتأكيدا على الحوافز المعنوية والعلاقات بين الأعضاء في ضوء التنظيم غير الرسمي، والتأكيد على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها لا بد من مراعاة هذا الجانب وما يحويه من إيجابيات على مستوى زيادة الكفاءة الإنتاجية، في ظل الاهتمام بعدالة التعاملات وتفعيلها.

إن فقدان أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه، حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير عن الشعور بالعدالة التنظيمية، وإن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل: الأجور، الترقية، المزايا الإضافية وغيرها) مقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة، وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل: الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب وغيرها)، أي أن شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لا بد أن يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع ليشكل هذا الثالوث ما يعرف بالعدالة التنظيمية.

II. المنظور الحديث للعدالة التنظيمية

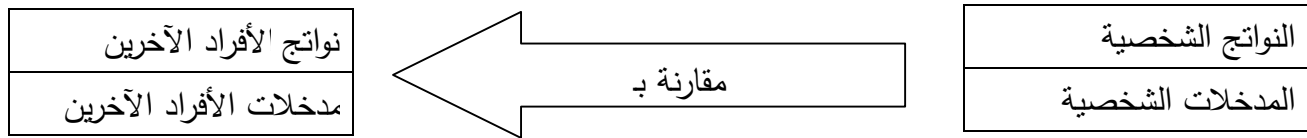
بدا الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم j.stacy adams 1963 ، أثناء عمله كباحث نفسي في شركة general electric نظريته تحت مسمى نظرية المساواة ، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة ، وتقتض من هذه النظرية أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف من خلال ثلاث خطوات : (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 3) .

- قياس علاقات المساواة فيما بينهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم التنظيمية .
- الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك الأفراد حالة عدم المساواة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التنظيمية.
- إعادة الوضع إلى حالة المساواة بغرض تخفيض حالة الاضطراب وعدم التوازن.
- ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافأاتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابه ، والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل ، حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة ، والنقاط الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها النظرية هي : (رعد حسن الصرن : 2004 ، ص 291)
- **الفرد** : الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة
- **المقارنة بالآخرين** : مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج .
- **المدخلات** : وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق - **النتائج** : ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والمنافع والأجور والتقدير .
- وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهدهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها . (حسين حريم : 2009 ، ص 120)
- وعرف adams التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته مدخلاته الوظيفية لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي ، وقد يكون هذا الشخص المرجعي احد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة . (صلاح الدين عبد الباقي : 2005 ، ص 141)
- ومن هذا المنطلق يتضح أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم ومدخلاتهم الوظيفية إلى نسبة مدخلات ومخرجات الغير مع الأصدقاء والإقران في العمل ، فإذا كانت الفرد يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة ، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ، ومن هنا يستطيع

الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو وما يحصل عليه غيره ،من تكافؤ معهم جهد أو عملا ، ويحكم على مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته (حمودخضير كاظم ، و الخرشة ياسين كاسب : 2007 ، ص 50) ، وهي ما يعرف بالعدالة الفردية .

وتتم المقارنة على مستوى وظائف المنظمة الواحدة ، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المنظمة الواحدة (عدالة داخلية) ، كما يمكن مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن منظمات مختلفة ، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في منظمة معينة دون غيرها من المنظمات (عدالة خارجية) .

وكنتيجة للمقارنة التي يقوم بها الفرد يمثل إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة المتوفرة داخل المنظمة ، حيث تأخذ مقارنة العدالة المعادلة التالية :



الشكل رقم(02): يوضح معادلة مقارنة العدالة.

المصدر : (راوية حسن: 2004 ، ص 128)

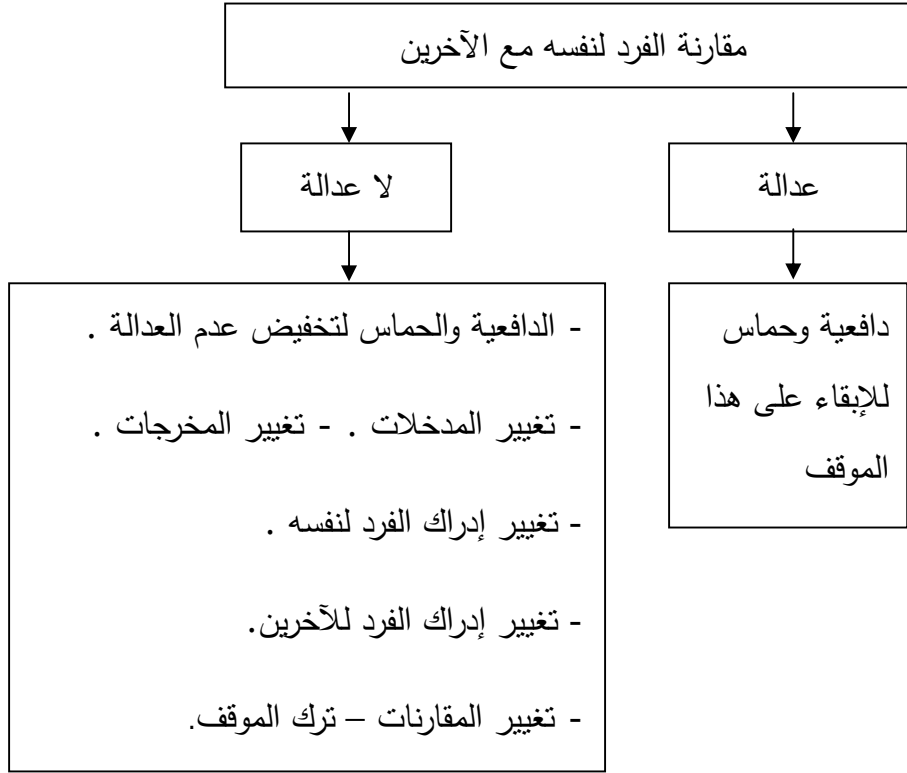
ويفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا فاذا لم تكن النسب متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت.

ومن الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة : (حسين حريم:2009 ، ص 121)

- تغيير في مدخلات (جهد الفرد) ، مثل مجهود أقل .
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في الراتب أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به .
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير الموقف: مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.
- تغيير الشخص الذي يتخذ أساسا للمقارنة .

فاستجابة الفرد للعدالة من عدمها تختلف من فرد لآخر.

والشكل التالي يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها .



شكل رقم (03) : يبين الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها

المصدر : (راوية حسن : 2004 ، ص 129)

وقد قامت نظرية العدالة هذه على مجموعة افتراضات جعلتها منطلق لدراساتها والتي لاحظناها فيما يلي :

- انه إذا شعر الفرد بأن ما حصل عليه من مخرجات غير عادلة ، فهذا يولد صراع ذاتي وعدم الارتياح ممن لو حصل على أكثر مما يعتبره عدلا .

- إذا شعر الفرد بقيمة الحافز الذي يحصل عليه عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة ، أو الشكوى والتذمر والتحريض على المنظمة أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من الآخرين نوعا من التقدير الخاص ، أو إلى تقليل عطاءه ، وأحيانا التخريب إذا وجد انه مظلوما ، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لانجاز العمل المطلوب ، وفي كل هذه العملية يحكم الفرد على العدالة كما يدركها وليس كما هي موضوعيا ، وهذا يتأثر بإدراكه لأهمية جهده للفئة التي يقارن نفسه معها . (سعاد بر نوطي : 2007 ، ص 369)

واعتمادا على هذه النظرية وحسب آدمز فحينما يدرك العاملون وجود عدالة فإنهم يعملون بحماس ودافعية للإبقاء والحفاظ على هذا الموقف ، وفي مقابل هذا إدراك العاملين لعدم توفر عدالة وحسب آدمز فهي الصفة الغالبة داخل المنظمة فيمكن التوقع أنهم سوف يعتمدون احد الخيارات التالية :

- تغيير مدخلاتهم مثلا : لا يبذلون جهدا كبيرا .
- تغيير مخرجاتهم مثلا : الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق اكبر عدد من الوحدات بنوعية اقل جودة .
- تخريب الإدراك الذاتي مثل اعتقاد الفرد بأنه يعمل براحته، ولكن يبين له بعد بأنه يعمل بجهد اكبر من الآخرين.
- تخريب إدراك الآخرين.
- اختبار مرجع (فرد) آخر للمقارنة .

- ترك المجال مثل الاستقالة من العمل ، كل هذه الطرق يمكن للفرد الذي يدرك عدم توفر عدالة أن يسلكها ليعبر عن عدم رضاه عن الأسلوب المطبق والمستخدم اتجاهه باعتباره عنصر فاعل داخل المنظمة ، واقل ما يصلح إليه توفير الشعور بالعدالة بين جميع العاملين (العطية ماجدة: 2003 ، ص ص 127 . 128) .

وواجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت ، لان العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل ، عندما يعرفون أن العمل والانجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر ، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة ، فان هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين انه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وان عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم (محمد قاسم القريوني : 2009 ، ص 68) وتوفر نظرية العدالة أو الإنصاف على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها في الاعتبار : (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص 145-147)

- التركيز المكافآت العادلة للموظفين : فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافئون على أساس عادل تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية .
- إن القرار المتعلق بالإنصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصي ، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة ، وبمعنى آخر ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط ،

بل كم تتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة ، أخيرا قد يأخذ رد فعل الأفراد اتجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة ، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتحقيق حالة اللامساواة تغييرات في المدجلات وتغييرات في النتائج ، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التي تدرك بها حالة اللامساواة ، إما اجر اقل من المعتاد أو اجر أكثر من المستحق ، ولنظرية العدالة جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين ، وعلى ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الطريقة التي نخفف بها من حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تلميتها .

هذا ويلاحظ انه عندما يرتبط النتائج بنظام الأجر بالسلعة أو بالقطعة فان نظرية العدالة تتنبأ بالحالات التي يوضحها الشكل التالي :

تنبؤات نظرية العدالة في حالات نظام الأجر بالساعة والقطعة		
الأجر	الأجر الأقل من المعتاد	الأجر الأعلى من المعتاد
كمية الإنتاج	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↑	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↑
جودة الإنتاج	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↑	نظام القطعة ↓ نظام الساعة ↑

شكل رقم (04) : يوضح تنبؤات نظرية العدالة في حالة نظام الأجر بالقطعة

المصدر : (محمد الصيرفي:2009،ص 301)

حيث يظهر في الشكل أربع حالات هي كالتالي : (محمد الصيرفي:2009، ص ص 301 . 302)

الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد هنا بان عوائده اقل و هنا يحاول الفرد أن يزيد من كمية الإنتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة ورغبة منه في تحسين عوائده .

الحالة الثانية : هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده اقل ، ومحاولة الفرد التغلب على حالة عدم الاتزان هذه ستؤدي به إلى أن يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب الكمية ، وهنا ستقل العوائد المادية للفرد في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلا وتكون النتيجة محاولة للتواصل لحالة من العدالة .

الحالة الثالثة : هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده اقل وهنا يحاول الفرد أن يؤثر على مقام المعادلة حيث انه لا يستطيع أن يؤثر في بسطها وبالتالي حيث أن البسط ضعيف فانه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدي الأمر إلى أن كلا من الكمية والجودة أو إحداها تظل.

الحالة الرابعة: مرتب ثابت والفرد يشعر بان عوائده أعلى، وهنا يحاول الفرد عكس الحالة السابقة بان يرفع البسط سواء كان من ناحية الكمية أو جودة العمل.

ويمكن القول بان الفرد الذي يشعر بعدم عدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة .

تعتبر نظرية العدل والمساواة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد إلا أن عليها بعض المآخذ ومن التساؤلات والتحفظات التي أثارها البعض حول النظرية: (حسين حريم: 2009، ص 122)

- إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها وبيبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد الشعور بعدم المساواة .

- تركز معظم الدراسات على المقارنة في الأمد القصير والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.

- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين اتجاه نفس القدر من عدم المساواة مختلفا وليس متشابهة.

إن التعميم على هذه النظرية يعتريه بعض الصعوبة ، خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه لعمله ولعمل الآخرين والقيام بالمقارنة ، فمع التسليم بوجود الفروق الفردية بين الأشخاص ، الشعور بانعدام العدالة والمساواة قد يدفع شخص لترك عمله بينما شخص آخر قد يكتفي باختيار فرد آخر أو مجموعة أخرى لعقد مقارنة جديدة .

كما وتفترض النظرية وجود نوع من العلاقة الطردية بين ما يقدم الشخص للمنظمة وما يحصل عليه ، فمن الصعوبة التنبؤ بسلوك كل من الأفراد والمنظمة . (عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط : 2002 ،

ووفقا لنظرية العدالة فان هناك اختلافا بين الأفراد في حساسيتهم للعدالة أي مدى إدراكهم لوجود العدالة من عدمها حيث قام (huseman,a,l) عام 1958 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة لكي يأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية لذا صنف الأفراد في ثلاث فئات هي : (عادل محمد زايد: 2006، ص 14)

- **المؤثرون** : وهم مجموعة من الأفراد المعطائين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل اقل مما يستحقونه .
- **الوسطيون** : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تساوي معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) .
- **الأنانيون** : وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها معادلة العدالة في صالحهم ، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة توازن هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .

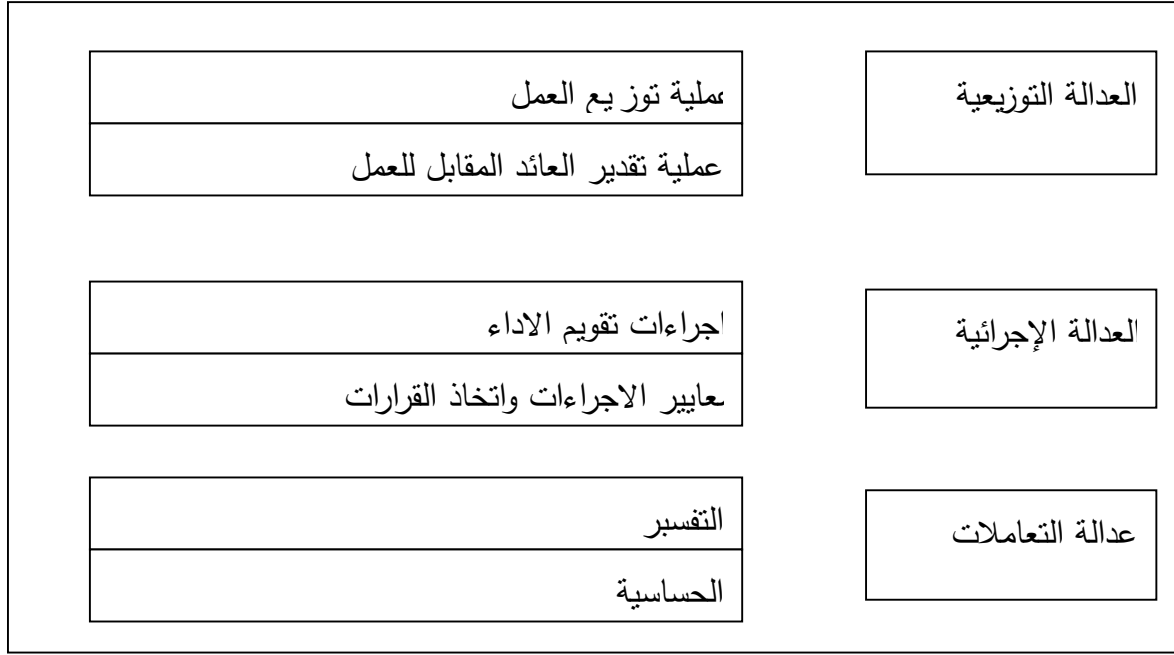
ومنه خضعت هذه النظرية لكثير من البحث والدراسة ، وقد ركزت معظم هذه الدراسات على جانب ضيق فقط من جوانب النظرية وهو الأجور حيث تم مقارنة نظام الأجور في (الدفع على أساس الساعة أو على أساس القطعة) بكمية وجود إنتاج الفرد الذي يحصل على اجر اقل من اللازم وأكثر من اللازم ، في حين أبدت الدراسات الافتراضات الأساسية للنظرية ، وقد تم التوصل إلى نتيجة مهمة في مجال البحوث التي أجريت لاختيار النظرية مؤداها أن هناك أفراد أكثر حساسية من غيرهم لإدراك عدم العدالة . (راوية حسن : 2004 ، ص 131)

ولكل منظمة أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها ولا تتحقق تلك الأهداف دون التعاون بين العمال والقيادة الإدارية وقد تختلف أهداف العمال عن أهداف المنظمة لهذا واجب على الإدارة إن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحفزهم لبذل المزيد من الجهد وتقديم أداء متميز، وبهذا تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة فإن الفرد العامل يلعب دورا أساسيا في تحديد العدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى

إحساسه بتلك العدالة ، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة . العاملين) . (عادل محمد زايد : 2006 ، ص ص 76 - 77)

ثالثا : محددات بناء ثقافة العدالة التنظيمية

إذا كان هناك قدر من التشابه في السلوك الإنساني ، فإن ذلك لا يبقّي وجود فوارق بين الأفراد حيث أن لكل فرد ميزاته وخصائصه التي تميزه عن الآخرين ، فإن هذه الفروق ذات أهمية عالية بالنسبة للإدارة حيث يمكن توظيفها في إثارة دوافع العاملين بالتالي حفز الأداء وزيادة الإنتاجية ، إلا أن إغفال هذه الفروق لا يساعد الفرد على العمل ولا يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وقد يهيئ الظروف لظهور الفساد ، ما قد يؤدي إلى فشل الأداء بسبب تجاهل مميزات أو اهتمامات أو طموحات العاملين في نطاق العلاقات الوظيفية والمنظمة التي يعملون بها مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من قدرات الفرد الحقيقية ، وربما خلق نوع من الاتجاهات السلبية بين مجموعة المرؤوسين ، بالإضافة إلى تراجع الروح المعنوية عند العاملين (هلال محمد عبد الغني : 2008 ص ص 43 . 44) ، ونتيجة للفروق للفروق الفردية ما بين العاملين فإن إدراكهم للممارسات والقرارات التي تتخذ في المستويات الإشرافية والقيادية بالمنظمة مختلف من عامل لآخر، وفي المقابل ليس بالضرورة أن يتوافق اعتقاد الإدارة العليا أو المشرفين اتجاه القرارات والممارسات متوافقا مع إدراك العاملين ، وينعكس ذلك الاختلاف على اختيار الأساس الموضوعي لعملية تقدير العائد الذي يستحقه كل عامل، حيث يشير إلى أساسين هما : الجهد والأداء ، وهكذا فإن عدم الاتفاق بين العاملين والإدارة على اعتماد الجهد أو الأداء كأساس في تقدير حجم إسهام العامل في الإنتاج مع قبول العائد المترتب على ذلك سوف ينعكس على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، وحيث يوجد ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية تشمل عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، فإن لكل بعد محددات معينة تنعكس عنها إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.



شكل رقم (05): يوضح محددات فعالية العدالة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة

1. محددات العدالة التوزيعية

إن الفرد مقابل إن يتخلى عن قدر من حريته و العمل ساعات معينة وتنفيذ متطلبات الوظيفة ،يتوقع من المنظمة أن تعمل على إشباع حاجاته المادية والشعور بالأمن الوظيفي ، وتوفر له فرص النمو والتقدم وتحقيق الذات ، مقابل ذلك تتوقع المنظمة من الفرد أن يخصص الوقت ويبدل الجهد ويظهر الالتزام و الإخلاص والحماس والولاء للمنظمة وخدمة أهدافها وعدم تحقيق هذه التوقعات بالنسبة للطرفين يعني فشل التوافق بينهما ويؤدي هذا الفشل الى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ، وزيادة معدلات ترك العمل أو معدلات الفصل من جانب المنظمة ، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل ، ومن ثم فقد اقتصر بعد عدالة التوزيع على محددين هما : الأقل عملية توزيع العمل ،أما الثاني فهو عملية تقدير العائد المقابل للعمل .

ولكل عائد تأثير متميز في التحفيز ، ومختلف عن الآخر من حيث الزمن ، وكلها تحقق إشباعا مؤقتا لذا تحتاج دوما للتجديد، وهناك نوعان من الحوافز، تكتيكية ذات اثر مباشر كالأجر والمكافآت ، وهناك حوافز غير مادية ولكن يترتب عليها نتائج مادية تظهر في المدى المتوسط والبعيد أي إنها حوافز ذات اثر استراتيجي كالترتيب بغرض تطوير القدرات، وكذلك الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى .

وفي هذا المضممار فانه لا يمكن تضمين عدالة في توزيع العمل وتقدير العائد دون إجراءات تعزز من فعالية العدالة داخل البناء التنظيمي .

II. محددات العدالة الإجرائية:

يمكن القول أن شروط العدالة حسب ليفنثال وكاروزا وفر اي تتمثل في : تطبيق الإجراءات بشكل ثابت وشامل دون استثناء، كما يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وكافية، مع الأخذ في الاعتبار آراء المتأثرين بالقرار وتوفير إمكانية تصحيح القرارات بعد صدورهم عادة النظر فيها، لذا فان إدراك العاملين لمدى وجود عدالة يكون انعكاسا عن الملاحظة والتقييم للقرارات التنظيمية من ناحيتين : الأولى اتساق المعايير الذي يشكل محتوى القرار وتنعكس عنه مجموعة آثار تلحق بالمعنيين به بما يشمل المتضررين والمنتهجين، أما الناحية الثانية فهي طبيعة القرار ومدى إمكانية الرجوع عنه بالإلغاء أو التعديل بناء على مدخلات جديدة موضوعية، ومن ثم يمكن القول إجمالاً أن المحددات الرئيسية للقرارات التنظيمية العادلة تتمثل في عاملين الأول وجود إجراءات تضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الأخلاقية، إما الثاني وجود إجراءات تضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها أو قصور أو عيب في المعلومات أو في البيانات أو في المعايير الأخلاقية التي أسهمت في صياغة القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين، بالتالي يمكن تحديد محددتين رئيسيين لعدالة الإجراءات تشمل : إجراءات تقويم الأداء، ومعايير الإجراءات واتخاذ القرارات .

تقوم عملية تقويم الأداء بدور مؤثر وأساسي في إدارة الأفراد، وتساهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لان عدم تقويم الأداء أو التقويم غير المناسب لأداء الأفراد يؤدي إلى التأثير السلبي على الأداء، وبالتالي تدني مستوى الإنتاجية العامة للمنظمة، حتى وان كانت الموارد غير البشرية تدار بكفاءة (السلطان فهد صالح: 1990 ، ص 27)، وتكمن أهمية عملية تقويم الأداء في ضمان استمرار نجاح المنظمة، حيث أن نتائجه تمكن من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحفيزهم وإرشاد ذوي الأداء الضعيف إلى كيفية تحسين أدائهم .

وهناك عدة مصادر لتقييم أداء العاملين، أهمها الرئيس المباشر، إذ من المفترض أن يكون اقدر الأشخاص على تقييم أداء المرؤوسين، لذا قد يكون المدير غير منصف في الحالات التي يقيم فيها المدير مرؤوسيه على أساس توافر خاصية واحدة ايجابية كانت أو سلبية، وقد يعطي فيها المدير جميع العاملين تقديراً موحداً، بالإضافة إلى إن المدير قد يميل للعاملين الذي يشبهونه، لأنه يفترض عن نفسه انه إنسان كفؤ في حين زملاء العمل ترتفع فيما بينهم احتمالات التحيز خاصة بين الأصدقاء من الزملاء، وقد يكون الحكم على الأداء

متحamلا في حالة وجود خلافات (عادل محمد زايد : 2006 ، ص ص 173 - 186) ، كما أن بعض المنظمات تستخدم نماذج استقصاء آراء العملاء ، لكون ذلك يساعد المنظمة على تعزيز موقفها التنافسي ، بالحفاظ على عملائها ، لذا تتأثر قرارات المنظمة في تحفيز العاملين بآراء العملاء وهذه الطريق من ابرز الخصائص التي تميزت بها أساليب إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يتعلق بالمعايير التي تستخدم للتقييم فتشمل : الإنتاجية ، الفعالية ، الكفاءة ، النوعية (درة عبد الباري إبراهيم: 2003 ، ص 15) ، وفي ضوء سلامة عملية التقييم وحيادها وخلوها من التحيز والعيوب والقصور من وجهة نظر العاملين تنعكس على إقناعهم بالعوائد التي يحصلون عليها وإدراكهم لعدالتها .

وفيما يتعلق بالبعد الثاني لمحددات عدالة الإجراءات فجوهرها الالتزام بالمعايير الموضوعية عند تقييم أداء العاملين ، باعتبار إن المعيار بمثابة مقياس للسلوك يمكن من خلاله تحديد مدى مقاربة السلوك للصحة ا العدالة أو الجودة ، لذلك يمكن للمعايير إن ترشد السلوك وتوجهه ، وهي تعبر عن توقعات مشتركة يتفق عليها العاملين بشأن السلوك ويمكن تجاهلها من قبل المنظمة : (جاكسون روبرت: 2003 ، ص ص 151- 152) ، فيكون الاتفاق على معايير الأداء التي سوف تكون محك لتقدير مدى التزام المنظمة بالعدالة اتجاه العاملين ، وفي حالة انحراف الإجراءات والقرارات عنها تكون تلك المعايير مستندا ومبررا مقبولا للشكاوى والتظلمات .

ويرى بعض المفكرين بان المدير الذي يوصد أبواب التواصل مع مرؤوسيه فانه لا يتوفر لديه سوى افتراضات ربما لأتكون واقعية لأنها مبنية على الحدس والمعلومات المتقادمة ، بالتالي لا تشكل مادة صالحة للدراسة والتحليل والمعالجة كي تتحول إلى قرار فعال ، وتعتبر قرارات عشوائية ، أما في حالة فتح أبواب التواصل والانفتاح على الآراء المتباينة والمتعارضة ووجهات النظر المختلفة ، فذلك يؤدي إلى إمكانية تكوين تصورات مقارنة للحقيقة ، ومن ثم التوصل إلى القرارات التنظيمية الفعالة (فوكس تشارلز وميلر هيو : 2000 ، ص 219) ، ورغم ذلك قد تتباين انطباعات العاملين اتجاه القرارات التنظيمية ، وينعكس ذلك على سلوكهم انعكاسا للمعايير الخاصة بكل فرد وليس بالضرورة أن تكون متطابقة أو متسقة مع المعايير التي يتبناها الآخرون ، في المقابل فان مشاركة العاملين في المناقشات وإبداء الرأي يساعد المنظمة في اختيار وبلورة معايير تقييم الأداء ومن بينها ايضا معايير تطبيق إجراءات التقييم ، وبذلك تصبح القرارات المترتبة على المعايير مقبولة من قبل العاملين لأنها تمثل صيغة توافقية تجمع بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ، مما ينتج عنها قرارات أخلاقية بالدرجة الأولى وتحفظ حقوق العاملين واحترام إنسانيتهم بالدرجة الثانية ، وتعزز تحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية ممكنة بالدرجة الثالثة وترتبط بين الأهداف المطلوبة والوسائل المناسبة والممكنة لتحقيق تلك الأهداف .

III. محددات عدالة التعاملات

أن إدراك العاملين لعدالة التعاملات يتحدد بناء على أربعة عوامل:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين .
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية)

في ضوء هذه المعطيات يمكن دمج تلك المحددات في بعدين هما : الحساسية والتفسير ، وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم وحفاظهم على كرامتهم ، أما التفسير فانه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية .

يقتضي تفسير القرارات عرض المبررات (المسوغات) إشهارها ، ولا يأتي ذلك إلا مع توفر الشفافية التي يعرفها احد المفكرين بأنها " وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات أو تباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة و الوضوح (موسى اللوزي : 2002 ، ص 144) ، ويرى مفكر آخربان الشفافية عبارة عن حق كل فرد (من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرارات ، وتمثل الشفافية حافز للقيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم ومحاربة سلوكيات عدم العدالة ، لما تؤدي لمل تؤدي إليه من الثقة ، كما أن غيابها سوف يعطي الفرصة لظهور ونمو سلوكيات عدم العدالة خاصة وان بعض القيادات والعاملين يتوفر لديهم قدرات عالية للتخلص من عملية المسائلة . (هلال محمد عبد الغني : 2008 ، ص 70-76)

ومن ناحية أخرى وُجد علاقة عكسية بين تفسير القرارات (أو تبريرها) ودرجة السرية التي تضيفها المنظمة على بعض المعلومات المسوغة للقرار ، ويعتبر ذلك من الممارسات المتكررة في بعض منظمات القطاع الحكومي تحول السرية غير المقننة دون تحقيق الشفافية .

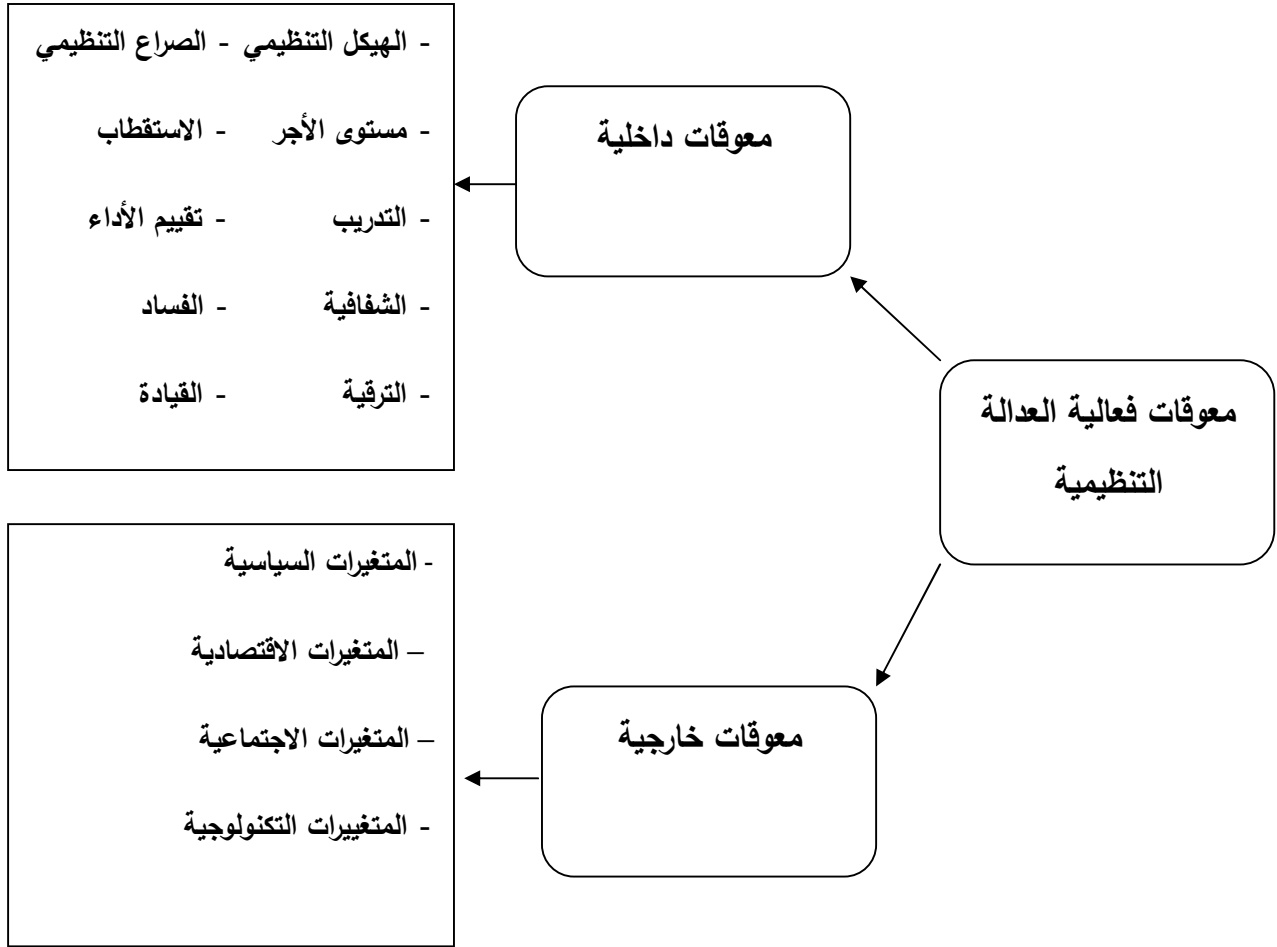
أما فيما يتعلق بالحساسية التي تتجلى في مراعاة مشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم، فانه من البديهي أن القرارات التي تصدرها المنظمة في فترات متلاحقة ليس بالضرورة أن تكون متطابقة حتى في الحالات التي يعالجها نفس الشخص واتجاه نفس المعطيات ، وذات الأمر ينجم على إدراك العاملين لعدالة تلك القرارات .

وفي هذا السياق يؤكد احد الباحثين بان الحصول على المعلومات الدقيقة وغير المتحيزة من أهم العوامل المؤثرة على إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية (عادل محمد زايد : 1998 ، ص 110)، لهذا قد يتظلم المتأثر بالقرار عندما يعتقد بعدم كفاية البيانات والمعلومات المسوغة للقرار أو عدم دقتها، ومن ناحية أخرى فان كثيرا من المعلومات المسوغة للقرار قد لا تكون متاحة للمتأثر بالقرار، لان القرارات تصدر بصيغة مختزلة ومختصرة غالبا، وليس بالضرورة أن يسلم المتأثر بالقرار بصحة ذلك القرار، لذا تكون الشكوى رد فعل مضاد ، تطل آثاره المشاركين في معالجة بيانات ومعايير اتخاذ القرار، وعد التظلم مظهر الرفض القرار نظرا لاعتقاد المتظلم بوجود أخطاء مقصودة أو غير مقصودة في عملية اتخاذ القرار، إذ انه عندما يشعر الناس بعدم الرضا يميلون إلى البحث عن الأخطاء في كل شيء وفي كل شخص مما يدفعهم إلى التظلم من خلال تقديم شكوى الى المستويات العليا بالمنظمة .

و يترتب على قبول التظلم إجراءات تشمل تشخيص الخطأ وتحديد الشخص المسؤول عنه ومن ثم محاسبة المسبب ومعاقبته ، فقد أكد بعض المفكرين على أهمية المراجعة الحذرة والمنظمة والمقننة لجوهر الشكاوى والتظلمات، مع وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من التجاوزات والمغالطات التي ترتكب بحقهم (فرنش،وندل و جونير سيسل بيل : 2000 ، ص 416) ، الأمر الذي يثير حساسية بعض العاملين بسبب الخوف من الإدارة والآثار المترتبة عليها .

رابعا: معوقات فعالية العدالة التنظيمية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية ، وقد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لان هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة ، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما ، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على تحليل كل هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة وفيما يلي بيان لذلك :



الشكل رقم (06): يوضح معوقات فعالية العدالة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة

1. الروافد الداخلية للعدالة التنظيمية :

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للتنظيم والتعرف على خصائصها ، فالمنظمات تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق ، وتعزيز المهارات والقدرات الايجابية للعاملين ، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا على إحساس العاملين إدراكهم للعدالة التنظيمية.

• الهيكل التنظيمي :

هو وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها ، ويختلف باختلاف أهداف المنظمة ، والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية ، ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومنها على سبيل المثال درجة الرسمية ونطاق الإشراف ودرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات إضافة إلى نمط تدفق المعلومات داخل المنظمة (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 56) .

الهيكل التنظيمي هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمتطلبات ، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات ، ونمط الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال من خلال الهيكل التنظيمي تتحدد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على إدراك العاملين لعدالة التعاملات فالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة ، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، في ظل نمط الاتصال الذي يكون في شكل أوامر وقرارات تنفذ (تصال نازل) تعتبر كمعوقات تحول دون تفعيل آليات العدالة التنظيمية.

• الصراع التنظيمي :

إن التفاعل الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نشوء نوعا من الصراع فيما بينهم مما يؤدي إلى توليد إحساس بعدم عدالة المنظمة خاصة في الحالات التي يصل فيها الصراع إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه وتطغى سلبياته على إمكانية الاستفادة منه ، ومن الجوانب السلبية للصراع ما يلي : (عادل محمد زايد : 2006 ص 44)

- انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية .
- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا .
- انتشار الشك بين العاملين وغياب الثقة بينهم .
- الاهتمام بالانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية .
- انخفاض روح الفريق وارتفاع معدل دوران العمالة .

فتفاعل الأفراد العاملين داخل المنظمة من شأنه أن يولد الصراع والتنافس فيما بينهم مما يؤدي إلى توليد إحساس بعدم العدالة التنظيمية ، خاصة في الحالات التي يصل فيها الصراع إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه أو الاستفادة من إيجابياته، مما يعيق تفعيل آليات العدالة التنظيمية.

• مستوى الأجر :

يعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد ، ويمثل احد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة التوزيع ، وذلك لان الفرد يقارن بين ما يحصل عليه من اجر مع ما يحصل عليه زملائه المماثلين له في نوع العمل والجهد المبذول، فاذا كانت نتيجة المقارنة سلبية فان ذلك سوف يؤثر بالتأكيد على إدراكه لعدالة التوزيع .

إن الخاصية الأساسية لنظم الأجور والحوافز لا تشتمل فقط عناصر الأجور والحوافز، بل تشمل أيضا كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من المعلومات غير المتحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز ومن الواضح أن عدالة الإجراءات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت في المنظمة ، وفي نفس الاتجاه يؤكد كل من (kerr and slocum, 1987) إن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 168)، ففي حالة إدراك العاملين بان نظام الأجور لا تسري بطريقة عادلة أو أنهم لا يحصلون على ما يستحقون مقارنة مع أدائهم وأداء زملائهم، فان ذلك يولد لديهم نوع من التوتر وعدم الثقة في عدالة المؤسسة، مما ينعكس على روحهم المعنوية وأدائهم، في ظل عدم وضوح سياسات الأجور والحوافز وشعور العاملين بالتحيز في توزيع المكافآت والحوافز، والذي يؤثر على ثقة العاملين في عدالة المنظمة، الأمر الذي يوقع إدارة المنظمة أمام تحدي كبير في حالة محاولة تطبيق العدالة التنظيمية.

• الاستقطاب :

هو عملية تقوم بها المنظمة لجذبوا غراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها خاصة تلك التي تتميز بندرتها أو محدودية المتاحين لشغلها في سوق العمل ، فجودة عملية الاستقطاب تتوقف إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة .

والاستقطاب نوعان :

- **استقطاب داخلي** : حيث يتم الاختيار من العاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فهي سياسة سريعة وغير مكلفة ويساعد تطبيق هذه السياسة على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة إضافة إلى أنه يقلل من تكاليف الإعداد والتدريب .

- **استقطاب خارجي** : حيث يتم الاختيار من خارج المنظمة كبديل للحصول على العمالة المناسبة ذات المتطلبات الخاصة ، فهو يساعد على التجديد في المنظمة إثراء عملية التجديد والابتكار .

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتهم في قدراتهم ومكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي وبما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية ، ولكن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم . (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 167) ، فاعتماد المنظمة على أسلوب الاستقطاب الخارجي يجعل الأفراد يشعرون بعدم اهتمام المنظمة وعدم تقديرها لقدراتهم وكفاءاتهم، مما يخلق لديهم شعور بعدم الرضا عن سياسات المنظمة والإجراءات المتبعة والذي قد ينعكس على بقائهم واستمرارهم في العمل، وعدم ثقتهم في المنظمة ليكون هذا من أحد المعوقات التي تقف أمام المنظمة التي تحاول تجسيد العدالة التنظيمية داخل البناء التنظيمي.

• التدريب:

وهو النشاط الذي يهدف إلى تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية ، وتبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والعاملين ، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب التي تحقق الاستفادة لكل من الفرد و المنظمة في نفس الوقت، وفي نفس الوقت يجب على المنظمة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التدريب أحدهما (المنظمة أو الفرد) دون الآخر .(عادل محمد زايد:2006،ص170) ، فالنشاط التدريبي الذي يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمكن أن يكون عاملاً سلبياً مؤثراً على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومعوقاً يحول دون تفعيل العدالة التنظيمية.

• تقييم الأداء :

هو العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق . حيث يكون لقرار تقييم الأداء تأثير ايجابيا على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات عندما تكون نتائج تقييم الأداء معبرة بشكل موضوعي عن مستوى الأداء الفعلي للعاملين ، وكلما أتيحت الفرصة الكافية للعاملين لإبداء الرأي في هذه النتائج . (عادل محمد زايد : 2006 ص 174)

فكفاءة المدير في تقييم أداء العاملين لا يعتمد فقط على المعلومات المتوفرة عن أدائهم الوظيفي ، ولكن يعتمد أيضا على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في مراقبة السلوك الوظيفي للعاملين للحصول على هذه المعلومات ، وترجع أهمية أساليب مراقبة الأداء الوظيفي إلى انعكاسها المباشر على إحساس العاملين بالثقة في المعلومات التي تتعلق بأدائهم ومن ثم إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة . وبالتالي إن عدم وضوح معايير تقييم الأداء وعدم موضوعيتها ، واستنادها على المجاملات والعلاقات الشخصية وشبكة الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى استياء الأفراد العاملين وعدم ثقتهم في الإدارة .

فالثقة هي مؤشر لمستوى التنبؤ بالسلوكيات الصادرة من الأطراف الأخرى ممن تتعامل معهم ، إن إشاعة جو الثقة بين الرئيس والمرؤوس ونشره في المنظمة يعد من المواضيع المهمة جدا في الإدارة وذلك لتأثيره الايجابي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بان هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات) ، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم. (قاسم نايف علوان : 2007 ، ص 61)، فانعدام مثل هذه الإجراءات تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

• الفساد :

ينطوي الفساد على الرشوة واستغلال النفوذ والسلطة ، فالقرارات غير العادلة في منح بعض العاملين اقل من استحقاقاتهم عندما تكون مقصودة فإنها تصنف كأحد أنماط الفساد الذي يمثل ظلم صريح يترك آثار سلبية على العاملين المنقوصة حقوقهم، مما يولد الغيظ لديهم، ويؤدي انتشار مظاهر الفساد الإداري إلى فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد العاملين في كثير من مجالات الحقوق، منها فقدان الترقية أو التدريب أو الكافات المالية

أو غيرها داخل المنظمة . (قاسم نايف علوان : 2007 ، ص 64)، حيث يعتبر الفساد من أبرز معوقات عدم فعالية العدالة التنظيمية.

• الشفافية :

وهي إمكانية الحصول على المعلومات بشكل واضح وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فغياب الشفافية يزيد من عدم إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على عدم توفر المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها ونظم الترقية، إضافة إلى انعدام الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة والذي يؤدي إلى انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، ليكون هذا سببا من أسباب عدم تطبيق مبادئ العدالة داخل البناء التنظيمي، فانهدام الشفافية والإفصاح يؤدي إلى عرقلة عجلة تطبيق آليات العدالة التنظيمية .

• الترقية :

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، فهي تتضمن زيادة المسؤوليات والسلطات، ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها والمعنوية أو كليهما معا، تشمل تغيير اللقب الوظيفي، وفي الغالب يترتب عليها زيادة في الرواتب، والغرض من الترقية هو تحقيق أهداف مهمة منها : التأكيد للعاملين بوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين معدل ومستوى الأداء وبين الأجر والحافز، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائهم مبررات لترك العمل إلى جهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل .

وهناك أسلوبين للترقية، الأول : الأقدمية ، فالأقدم هو الأحق بالصعود في السلم الوظيفي، والثاني : الجدارة فالأكثر كفاءة سيكون أكثر إسهاما في تحقيق أهداف العمل ، كما يمكن الجمع بين الأسلوبين بحيث يتم تطبيق أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا، بينما الوظائف العليا تعتمد على أسلوب الجدارة ، ويرى احد المفكرين بأنه نتيجة لضعف مزايا أسلوب الترقية على أساس الأقدمية، فإن التوجه بات حتميا نحو اعتماد أسلوب الترقية على أساس الجدارة، فهو يسهم في إتاحة فرصة متكافئة ومفتوحة لشغل الوظائف العليا، ويؤدي إلى تشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا جديرين بالترقية، كما يساعد هذا الأسلوب في اجتذاب الأفراد الطموحين الراغبين في إظهار كفاءتهم (رشيد مازن فارس: 2001 ، ص 935) ، لذا لابد من التزام المنظمة بإجراءات موضوعية لفرز المرشحين وحصر الترقية في الأكفأ والأجدر، وأخيرا مدى حفظ المنظمة لحقوق الموظف وجهده في الآثار المترتبة عن القرار من حيث بدا سريان الترقية .

إن عدم وضوح سياسة ومعايير الترقية المعمول بها داخل المنظمة يؤثر على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، خاصة المنظمات التي تسعى إلى خلق مناخ تنظيمي تسوده آليات العدالة التنظيمية، فعدم موضوعية إجراءات الترقية تعتبر كعائق أمام السير الحسن لإجراءات العدالة التنظيمية.

• النمط القيادي :

إن الممارسات والقرارات العادلة أو غير العادلة تصدر من المستوى الأعلى في المنظمة إلى المستوى الأدنى ، ويعتبر كل مدير بالنسبة لمؤوسيه بمثابة القائد .

وتشير علاقة العدالة بالقيادة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والعدالة الإجرائية من جهة ، فقد وجد (moorman, 1991) أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة كما وجد (tyler, 1986) إن إتاحة الفرصة للمؤوسين للتعبير عن آرائهم قد اثر على مدركات المؤوسين للعدالة الإجرائية ، ومن ثم على تقويماتهم لقدرات مشرفيهم ويؤكد (tyler & lind, 1990) على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية ، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية على انه بالإضافة للدور الايجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعيه ، كما أن العدالة التوزيعية تعزز أيضا من الثقة في القائد والمنظمة. (عبد المحسن نعساني ، احمد اليوسفي : 2002 ، د ص)

ويلعب النمط القيادي دورا هاما في تعزيز أو دحض الامتثال والانصياع لقرارات التنظيمية، حيث يبلور ذلك في سلوكيات سلبية تؤثر على الفرد والمنظمة، فشعور العامل بعدم العدالة من ناحية القرارات والإجراءات من طرف القائد يؤدي إلى استيائه وتذمره من سياسات المنظمة، الذي يؤثر على استقراره الوظيفي ، مما قد يجعله يفكر في ترك العمل داخل هذه المنظمة، فالنمط القيادي السائد في المنظمة قد يعتبر من ابرز المعوقات أمام تطبيق العدالة التنظيمية.

IV. الروافد الخارجية للعدالة التنظيمية :

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها ، وذلك لان المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها كما أنها تصدر لها منتجاتها ، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات وهي : (عادل محمد زايد:2006،ص 110-117)

• المتغيرات السياسية :

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنّها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة .

• المتغيرات الاقتصادية :

تعكس تركيبة المنظمات العامة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب ، الأجور الحوافز ، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .

• المتغيرات الاجتماعية :

تمثل متغيرات القيم ، العادات ، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد : عدد السكان ، معدلات المواليد والوفيات ، متوسط دخل الفرد ، مستوى التعليم ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات ، وتعدّ وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدّد نظم العدالة في المنظمات .

• المتغيرات التكنولوجية :

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العملية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات ، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع ، الآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية ، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية ، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية .

خامسا : واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية :

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها ، بل زادت من حجم الأزمة في ظل .التسيير المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات إذ لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي فتوالت على المؤسسة الجزائرية أساليب تسييرية بدءا من التسيير الذاتي ، حيث أن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة عفوية لظروف اقتصادية سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط ، وعن هذه التجربة يقول " محمود عبد الفضل " كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة ومتغيرة ، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة ، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها الاستعمار غداة الاستقلال. (محمود عبد الفضل : 1982 ، ص 101)

انطلاقا من هذا فان التسيير كان عفويا وهذا نتيجة الحماس الوطني الذي شعر به الشعب الجزائري بعيد الاستقلال والذي انعكس على أسلوب التسيير وإدارة المؤسسات التي تركها الاستعمار شاغرة من اليد العاملة المؤهلة والإطارات المسيرة ذات الكفاءة ، هذا وفي ظل الظروف التي كان يعيشها العمال الجزائريين من تدني في مستويات المعيشة وانخفاض الأجور أدى إلى المطالبة برفع الأجور وتحسين ظروف العمل .

في خضم التسيير الذاتي للمؤسسات الجزائرية والذي تنتج عنه بطء في الإجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم نتيجة لغياب الإطارات ذات الكفاءة والخبرة ، ونقص التسيير والتخطيط وانعدام الرقابة والنمط الإشرافي غير الفعال وهذا راجع إلى انعدام الموارد البشرية المؤهلة ، وكانعكاس للتسيير التلقائي الذي ميز هذه المرحلة حيث شكل هذا الوضع مصدر للنزاعات والاضطرابات والفوضى ترتب عليه بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها فالبيروقراطية والإدارة الذاتية والمركزية كلها عراقيل ميزت مسيرة المؤسسة الجزائرية في مرحلة التسيير الذاتي .

وفي هذا السياق فقد ربط العديد من المنظرين أزمة المؤسسات الجزائرية العمومية بالنمط الإشرافي المطبق الذي لم ير اعي تحقيق الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية المحددة . للممارسات الإشرافية ، إذ تبتعد العملية الإشرافية في الواقع التنظيمي الجزائري عن الممارسات التنظيمية الفعالة فالمشرف، الجزائري في

الأصل ، عامل بسيط لم يتلقى تكوين خاص لممارسة هذه العملية ، نتيجة الإرث الاجتماعي في فترة قبل وبعد الاستقلال ، والذي عمل على ترسيخ ذهنية تسييرية بعيدة عن المتطلبات العقلانية الرشيدة ، كما أن الأسلوب المركزي الذي استمت به المؤسسة الجزائرية في مسيرتها جعل من المشرف بعيد عن اتخاذ القرارات ... ، وهو ما يبين تخطت المؤسسات الجزائرية العمومية في هذه الفترة في مشكلات تنظيمية نتيجة فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير الأمر الذي دفع إلى تولي أشخاص غير مؤهلين لوظائف التسيير والإشراف ، لهذا اتجه الإشراف نحو التسلط والاستبداد في إطار البحوث التي أجريت عن مرحلة التسيير الذاتي. (قجة رضا: 2008، ص 123)

وقد اهتم ميثاق الجزائر سنة 1964 بتحسين مستوى المعيشة أو توفير مناصب شغل وتوفير التكوين المهني للأفراد ، فصدر قوانين تخص التوظيف والتكوين لدفع الإنتاج وتحقيق الربح للمؤسسات الجزائرية (سفير ناجي : 1989 ، ص 41) ، فتوظيف العمال كان اعتباطيا . أي التوظيف من أجل التوظيف قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفاعل الجزائري.

أنت مرحلة التسيير الاشتراكي بقانون وميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971 الذي وجه نقدا إلى المتمتعين بسلطة واسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي لقيه العمال أثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور وعدم وجود قوانين واضحة لتسيير الطبقة العاملة .

ويعتبر التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة وتحقيق أكبر قدر من التشغيل وتحسين ظروف العمل وتكوين العمال من أجل رفع الإنتاج ومسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة وبدخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى بالمسيرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير التكوين للأفراد العاملين .

ولقد جاء في دستور 1976 أهمية العنصر البشري والذي يعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد فاعليتها إذا لم تكن ، مدربة ومزودة بالمهارات والمعرفة ، فالقوة البشرية الجاهلة عبء على الإنتاج وليست قوة له ، ولقد دلت التجارب والأبحاث في ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على اكتساب مهارات عن طريق التكوين والتدريب في مكان العمل ، فالالتحاق بمنصب العمل يتم طبقا لمبدأ " كل حسب عمله ومؤهلاته " ، وإن التطور المهني لأي عامل يتوقف على الكفاءات والقدرات التي يبيدها أثناء تأديته لعمله ، وفي هذا السياق تؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا

تكتسب الخبرة المهنية بالأقدمية فحسب ولكن أيضا بالتكوين المهني للعامل ويتم هذا التكوين أما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب ففي فترة السبعينيات وجدت عدة نزاعات وإضرابات للعمال بسبب العمل وتأخر دفع الأجور وأمر تتعلق بالترقية ، فرغم أن فترة السبعينيات هي فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في المؤسسة الجزائرية من توظيف وتحسين ظروف العمل ، لكن عرفت عدة نزاعات وإضرابات لعدة أسباب منها تدني الأجور وتأخير دفعها وتسريحات العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية ، وبهذا فقد اثبت الواقع فشل هذا التنظيم لان المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات والتي بنص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من جهة رغم مراكز التكوين الكثيرة التي قامت بانجازه الحكومة حوالي 50 بالمائة مركزا أنجز منها تسع مراكز من أصل 18 مركزا وهذا من اجل رفع مرد ودية التوظيف إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية وعلاقات المحاباة التي تربط المسؤولين المكلفون بالتوظيف والترقية والتكوين . (عبد اللطيف بن اشنهو : 1982 ، ص 507)

وما يمكن قوله عن هذه المرحلة الحاسمة في تاريخ الجزائر المستقلة فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، ولهذه الأسباب ولغيرها فشلت تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كما فشلت من قبله تجربة التسيير الذاتي، وهذا ما دعا الحكومة للبحث عن مخرج للازمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن للمؤسسات وهو إعادة هيكلة المؤسسات. (عبد اللطيف بن اشنهو : 198 ، ص 450)

في نهاية السبعينيات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح، إذ أصبح التسيير بيروقراطي بحت ، والذي توجب من خلاله البحث عن حلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير ، سياسة إعادة الهيكلة التي أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي ، وحاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد ومع انهيار سعر البترول والذي كان يغطي عجز المؤسسات أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الوطنية ، نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير ، وهذا لان نسبة تطوير برامج التسيير وبرامج التكوين على المستوى الوطني اقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الجزائرية ، وهذا دليل على نقص التكوين في المؤسسات الجزائرية وعدم وجوده أحيانا للعمال ، ويرجع هذا إلى سوء التسيير ونقص الموارد المالية وإفلاس بعض المؤسسات ، وفي حالة وجود تكوين عن طريق المحاباة أما بالنسبة للترقية

للعاملين الذين استفادوا من التكوين فهي قليلة جدا ، وتتم عادة بالمحابة ، ويرجع هذا لتسلط المسؤولين وجهلهم بالقانون .

وما يمكن قوله عن هذه المرحلة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بالإضافة إلى استعمال طرق التوائية في التوظيف والترقية لم توفر مناصب الشغل المرجوة ، حيث انخفضت مناصب الشغل بينما كانت في سنة 1954 إلى سنة 1979 حوالي 45000 وظيفة إضافية ولكن من سنة 1980 إلى سنة 1989 حوالي 37000 وظيفة إضافية . (عبد اللطيف بن اشنهو : 1982 ، ص 452)

فالنمط الاستبدادي البيروقراطي الذي ميز هذه المرحلة ، إضافة إلى عدم وضوح الأهداف وعدم إعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء عملهم ، ونقص المعلومات والتوجيهات الإدارية كلها أسباب انعكست بالسلب على التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية .

في خضم كل هذه العراقيل التي أدت إلى فشل هذه المرحلة الإصلاحية ، اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة وهي سياسة استقلالية المؤسسات ، وفي سنة 1990 شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها وتسيير وسائلها مباشرة انطلاقا من مواردها المصرفية الموضوعة تحت إرادتها ، وعلى هذا الأساس فان تدابير 1990 في إطار المؤسسة الوطنية لا بد أن تتجه في اتجاه لا مركزية أوسع تعتمد على الأهداف التالية : (سعيد أوكيل : 1994 ، ص 20)

- مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف والتكوين والترقية بحيث يتم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها وإخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفترة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة.

- الانضباط وأشكال علاقات العمل ومسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل وتواريخ العطل ، وهنا قضي على المركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات وإعطاء حرية للقاعدة لتحديد خططها ، والهدف من ذلك هو توظيف أفضل للأفراد والاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مردودية عالية للمؤسسة ، وتشجيع الخبرات وتحسين سير الإنتاج والإنتاجية .

وبهذا فالاستقلالية تخول للمؤسسة انجاز القرارات دون الرجوع إلى أي جهة (احمد هني : د ت ، ص 31) ، ولقد أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة دفعا جديدا للنهوض من انزلاقاتها والاختلالات التي أصابتها خلال المراحل التسييرية السابقة .

وفي خضم هذا فان الخلل الأساسي الموجود في الإدارة الجزائرية يرجع أساسا إلى عدم وجود تطابق بين سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الساحة في الجزائر ، والتغيرات البطيئة بل الجمود في إدخال الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات والتسيير ككل على مستوى الإدارات العمومية للاندماج ايجابيا في الاقتصاد العالمي ، رغم الإمكانيات التي تتوفر لدى الدولة ، إضافة إلى بطء اتخاذ القرارات وعدم فعالية أدائها ، وبالتالي تقل حركة النظام الإداري ، ولعل من عوارض سوء التنظيم القرارات الإدارية البطيئة وكثرة القرارات الخاطئة وانعدام التنسيق بين المستويات والوحدات الوظيفية المختلفة والعجز عن الاستفادة من الفرص المتاحة .

أولاً : التحديدات المفاهيمية للالتزام الوظيفي :

يعد الالتزام الوظيفي* من الموضوعات التي لاقَت اهتمام كبيراً من الباحثين في المجال الوظيفي في الفترة الأخيرة، وقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعاد كثيرة ومتنوعة** ، فقد تعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الالتزام الوظيفي الى دراسة النتائج السلوكية لأشكال المختلفة للالتزام الوظيفي. (محمد حمادات ومحمد عياصرة : 2011 ، د.ص)

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالالتزام الوظيفي والذي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات ، حيث ان الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته ووظيفته ، وأكثر اجتهداً في تحقيق أهدافها ، فالنمو الاقتصادي الذي حققته اليابان يعود إلى قوة التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها .

ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ، فهو توجه يتسم بالفعالية والايجابية . (عامر علي حسين العطوي : 2007 ، د.ص)

وأكد riley كما جاء في (محمد حسن محمد حمادات : 2006 ، ص 62) أن مفهوم الالتزام لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل :الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية الداخلة للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي .

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام الوظيفي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فبديهي أن أهمية الفرد لا يمكن أن تتساوى أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت الفرد له

* يعني في اللغة العهد ،والقرب ،والنصرة،والمحبة ، وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية ،وكان اول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون ان الانسان يوصف كائن اجتماعيا يعيش مع افراد اخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة الى التعاون والشعور بالالتزام الى تلك البيئة الاجتماعية،ويرون ان الالتزام الوظيفي جزءا من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من افراد ومنظمات،ومايسود فيه من افكار ومبادئ وقيم،والعمل على نشر وتمتين قيم ذلك المجتمع ومبادئه وافكاره.(محمد حسن محمد حمادات ، 2006 ، ص ص 62 . 63).

** قد يطلق على الالتزام الوظيفي احيانا لفظ الانتماء الوظيفي

اتجاهاته وتفكيره وعواطفه التي توجه سلوكه، وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين. (فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص 284).

كما وعرف أورلي (oriel. 1986) الالتزام الوظيفي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة (محمد حسن محمد حمادات : 2006 ، ص 63) ، تركز هذه الدلالة المفاهيمية على المنظور النفسي للالتزام ،فهي تشير الى ان الفرد الملتزم وظيفيا يكون مرتبط ارتباطا وجدانيا مع الوظيفة ، ويشعر بعلاقة حب وميل نحو الوظيفة التي يعمل فيها ، ويشعر برغبة قوية في الاستمرار بالعمل بالمنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ومستعد لتحقيق تلك الأهداف، وهذا يتماشى مع تعريف بورتر (borter. 1974) بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.

وهذا ما أكدته موداي وبورتر ستيروز (mowday . poter steers 1982) بأنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

في حين عرفه الكايد بأنه " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها "

من خلال السياقات المفاهيمية السابقة فان الالتزام الوظيفي عملية تعزز لدى الفرد الملتزم وظيفيا الرغبة في البقاء في المنظمة .

وفي هذا المضمار عرفه فيفر (pfeffer.1981) بأنه " الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابغة من تفكيره ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقائه بالمحافظة على هذا السلوك (محمد حسن محمد حمادات : 2006 ، ص 64) .

فاللزام الفرد نابع من تفكيره ومعتقداته حول ردود فعل الآخرين نحو سلوكه ، لهذا يشعر الفرد بأنه مقيد بهذا السلوك وعليه المحافظة عليه حتى ولو كان على حساب نفسه .

على الرغم من اختلاف الدلالات المفاهيمية للالتزام الوظيفي إلا أن لها سمات مشتركة ، حيث أن جُلها تركز على رغبة الفرد في البقاء في المنظمة وتوافق قيم وأهداف الفرد مع أهداف المنظمة مع بذل جهد كبير لتحقيقها .

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع ، الرؤية الفكرة أو النظرية والتي تنظر للالتزام الوظيفي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة ، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيلها ، كما ولديه الرغبة الصادقة في البقاء فيها ، وقد استخدمت هذه الرؤية في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام الوظيفي ، والرؤية السلوكية والتي تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة ، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل: النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة . (محمد حمادات ومحمد عياصرة : 2011 ، ص1008)

في خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة في ضوء أبعادها للالتزام الوظيفي على أنه ذلك الشعور المتولد لدى الفرد والنابع من درجة ارتباطه بالوظيفة ، وتطابق أهدافه مع أهدافها ، ودرجة اقتناعوا إيمان الفرد بسياسات وإجراءات المنظمة ، وقبوله لأهدافها وقيمها ، الأمر الذي ينعكس على رغبته في البقاء فيها مهما كانت المغريات الخارجية ، مما يجعله يبذل قصارى جهده لنجاحها وتحقيق أهدافها .

ثانياً: أبعاد الالتزام الوظيفي

تعددت الرؤى والمداخل والمنطلقات التنظيرية للالتزام الوظيفي، التي ترسخ تعدد وتباين في أبعاده، إلا أن المعطيات البحثية ثمنت نموذج 1991. meyer & allen والذي يعرف باسم نموذج العناصر الثلاثية للالتزام الوظيفي لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى أنه يتكون من ثلاثة عناصر التزام استمراري، التزام معياري، التزام عاطفي. (عبد الرحمان طارق عطية : 2011، ص ص 9-10)

I. الالتزام الاستمراري

- الالتزام البقائي والرغبة بالاستمرار الوظيفي

ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك الوظيفة والمنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليهم في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 339)

فهو يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرارية في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام الوظيفي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة.

إن درجة الالتزام في هذه الحالة يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة، وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، إن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل، حيث أن العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له. (نماء جواد العبيدي: 2012، ص 84-85)

II. الالتزام المعياري

- الالتزام المعياري والمسؤولية تجاه الوظيفة

الالتزام المعياري يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، انه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 339)، باعتبار الالتزام حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بوظيفته التي يعمل بها، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، فهو يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المجال الوظيفي الذي يخلق له نوع من المسؤولية نحو وظيفته، وغالبا ما يكون

المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو المجتمع أو عقب التحاقه بالمنظمة.

إن المسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي والمسؤولية أما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر، أما الثانية فهي تعني الانتماء وبقطة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما تكون ملتزم أخلاقيا يعني ذلك امتناعك عن ترك العمل لالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة. (نماء جواد العبيدي: 2012، ص 84)، فالحديث عن المسؤولية اتجاه الوظيفة يزداد بتزايد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف التنظيمات، نظرا لزيادة التخصصات في المنظمات الحديثة، وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية لا بد أن يدركها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون الوقوع تحت طائلة المحاسبة والمسائلة.

III. الالتزام العاطفي

- الالتزام العاطفي والإيمان بالوظيفة

الالتزام العاطفي ينظر إليه من انه التوحد والتطابق مع الوظيفة والارتباط الوجداني بها والاندماج فيها، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لموافقته على أهدافها وقيمها ورغبته في تحقيقها، فالفرد الذي لديه التزام عاطفي عال يبقى في الوظيفة رغبة منه في ذلك، ويتأثر بدرجة إحساسه بالبنية التنظيمية التي يعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه أو ما يخص العمل، مما يؤديه لديه الفخر بالانتماء للمنظمة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله. (نماء جواد العبيدي: 2012، ص 85)

إن الحديث عن قيمة الإيمان بالوظيفة في السياق التنظيمي في خضم المنطلقات السابقة كفيل بتحديد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي وإيمان الأفراد بالوظيفة، فالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها.

- الاستغراق الوظيفي والالتزام العاطفي

لقد عرف الاستغراق وتم تناوله بطرق عديدة، إلا انه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله،

فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ١ وان يكون مهتما بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 347-348)، فهو حصيلة تفاعل العديد من النظم والممارسات التنظيمية الكفيلة بتصعيد حالة الاندماج الممتدة للولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

فالاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فالأمر مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، الكفيلة بتضمين الدرجة التي يندمج فيها الفاعل مع الوظيفة وإحساسه بأهميتها، الذي يتبلور في الارتباط النفسي والعاطفي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وتقديره لذاته.

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية: (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 348)

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
- المشاركة الفعالة في العمل.
- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ثالثا : دينامية الالتزام الوظيفي :

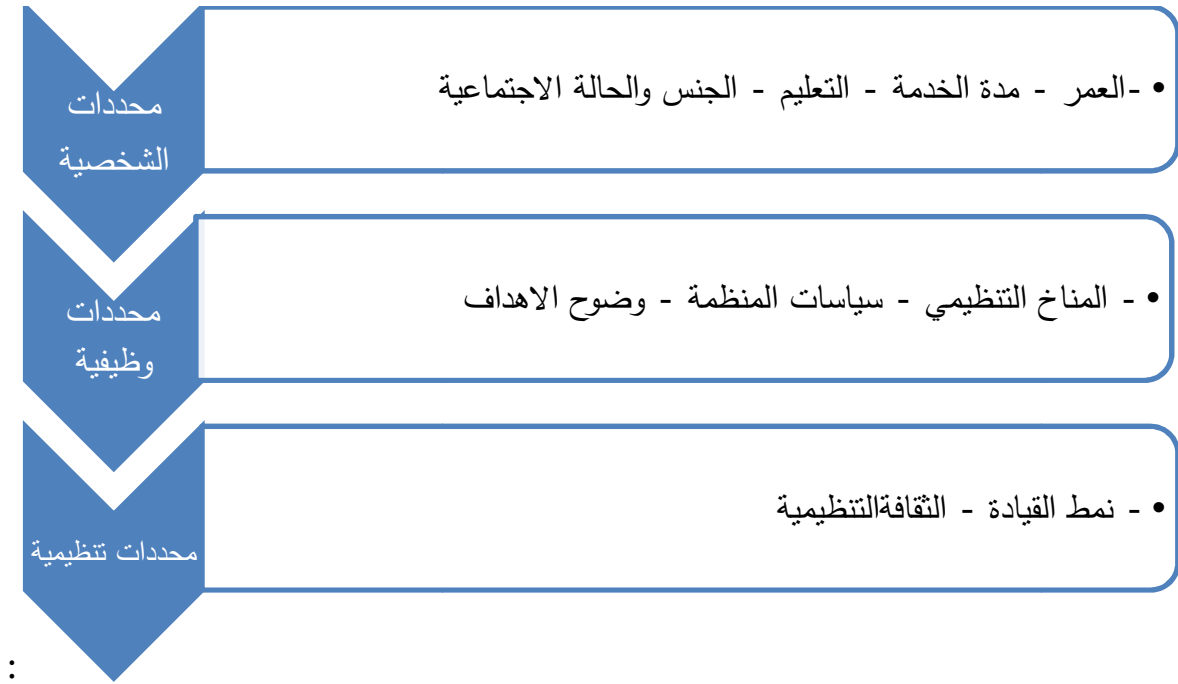
بين بوشنان (b uchanan. 1974) أن الالتزام الوظيفي يتطور لدى الفرد مارا في ثلاث مراحل هي : (محمد حسن محمد حمادات : 2006 ، ص ص 69 - 70) .

- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة) : مدتها عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول و الأمن من قبل المنظمة وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة .
- مرحلة العمل والانجاز : مدتها تتراوح بين عامين أو أربعة أعوام ، في هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه ، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية : الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز ، وظهور قيم الالتزام للمنظمة والعمل .

- مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الالتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة ، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج .
- وقد حدد (wetsch and lavan) مراحل الالتزام الوظيفي وأشار إلى عملية ارتباط الفرد بالوظيفة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي : (خالد محمد احمد الوزان : 2006 ، ص 39)
- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد الوظيفة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .
- مرحلة الالتزام الوظيفي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف الوظيفة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .
- كما ويشير اورالي o'reily إلى ثلاث مراحل للالتزام الوظيفي : (خالد محمد احمد الوزان : 2006 ، ص 40)
- الإذعان : أو الالتزام بالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية ،لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .تجسيدا للالتزام الاستمراري.
- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة : فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار للعمل بها ، فهي تشبع حاجته للانتماء ، لذا فانه يشعر بالفخر لانتمائه لها .والذي يتبلور في التزامه العاطفي.
- مرحلة التبني : فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له ، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه . ليتولد لدى الفرد الشعور بالالتزام المعياري.

رابعا : محددات بناء الالتزام الوظيفي :

تؤثر العديد من المتغيرات على سلوك الفئات الفاعلة واتجاهاتها ، وبالتالي تؤثر على درجة التزامهم ، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل ، ليصبح على المنظمة ضرورة تدعيم السلوك الايجابي ودحض السلوك السلبي، والبحث عن آليات لتفعيل وزيادة درجة الالتزام الوظيفي ، فالمنطق الكامن وراء فهم سلوك الالتزام الوظيفي يعزي إلى فهم ديناميات التفاعل داخل النسق في ضوء معرفة المحددات ودورها في تفعيل وزيادة الالتزام الوظيفي لدى الفئات الفاعلة .



الشكل رقم (07): يوضح محددات فعالية الالتزام الوظيفي.

المصدر : من اعداد الطالبة

الموضح لبعض محددات فعالية الالتزام الوظيفي .

I. الخصائص أو السمات الشخصية :

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد -أي التي تعرف الفرد -وهناك دراسات كثيرة تناولت اثر عديد من الخصائص أو السمات لشخصية على الالتزام الوظيفي ، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها : العمر ، مدة الخدمة ، مستوى التعليم ، النوع ، الجنسية ، معتقدات الفرد عن العمل ، الطموح ، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الانجاز وإلى تحقيق الذات ، الشخصية ، الاتجاهات (محمد الصيرفي : 2009 ، ص 28)

إن مؤشر العمر ومدة الخدمة يعززان من درجة الالتزام لوظيفي ، حيث انه كلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة ، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة أخرى ، ليصبح لدى الفرد التزام استمراري ناتج عن مدة عضويته في المنظمة ودرجة انغماسه وأدائه لوظيفته ، نتيجة تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة والعلاقات الاجتماعية التي تربطه بزملائه نتيجة طول مدة عضويته مما يزيد من درجة التزامه لوظيفته ، وعلى العكس من ذلك إذا كان سن الفرد صغيرا

حيث يكون متاح أمامه فرصا يمكن الخوض فيها وتحمل المخاطرة بترك العمل الحالي ، مما يعني انخفاضا في درجة التزامه الوظيفي فعندما تكون مدة خدمة الفرد قصيرة يكون التزامه الوظيفي منخفض ، وفيما يتعلق بالسن ومدة الخدمة في المنظمة فقد كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود ارتباط قوي ايجابي بينها وبين الالتزام الوظيفي ، فعندما يكون الأفراد اكبر سنا وامضوا فترة أطول في العمل فان فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل الى الانخفاض واستثماراتهم الفردية تميل الى زيادة وهذا يؤدي بدوره لتعزيز التزام الفرد لوظيفته (خالد محمد احمد الوزان : 2006 ، ص 43) ، ولكن هذا ليس في جميع الحالات فهناك وظائف تتطلب خبرة الأمر الذي يتطلب أفراد ذوي مهارات عالية وكفاءات لشغل هذه الوظائف التي تتطلب خبرة واسعة خاصة أعمال البرمجيات.

كما وتعد خصائص الفرد من أكثر المحددات تأثيرا في الالتزام الوظيفي وارتباطا به ، وتلعب دورا رئيسيا في التنبؤ بالالتزام الوظيفي ، ويرجع ذلك إلى أن خصائص الفرد ترتبط بمجموعة القيم والمعتقدات التي يعتنقها والتي تؤثر في التزامه نحو المنظمة ، كما تعتبر شخصية الفرد واحتياجاته من بين المحددات المرتبطة بالالتزام الوظيفي ، كذلك فقد أظهرت دراسة sherman & morris وجود تأثير للعمر على الالتزام الوظيفي ويرتبط بذلك مدة البقاء في المنظمة والتي ترتبط بشكل ايجابي مع التزام الفرد نحو المنظمة ، ويعتبر التعليم أيضا من المحددات الهامة للالتزام الوظيفي ، حيث يرتبط ارتباطا عكسيا وقويا . (حمد الصيرفي : 2009 ، ص 29 - 30) حيث كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة ، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها ، وتوافرت فرص العمل الخارجية ، كلما اثر هذا على مستوى الالتزام الوظيفي بالانخفاض ، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل ، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي ، فبعض الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام والمستوى التعليمي للموظف، حيث انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه الوظيفي.(صلاح الدين عبد الباقي:2005، ص 318)

أما فيما يتعلق بالجنس والحالة الاجتماعية فقد تبين أن النساء أكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال ، بينما يتبين من أبحاث أخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام الوظيفي ، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام ، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء . (خالد محمد احمد الوزان : 2006 ، ص 44) فالتزام المرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به كما انه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية .

ويتأثر الالتزام أيضا بدوافع الانجاز والدوافع العليا ، فالأفراد الذين لديهم دوافع الانجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع ، فان درجة الالتزام لديهم تكون مرتفعة ، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر أيضا على الالتزام الوظيفي ، إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة، وتؤثر قيم الأفراد أيضا على الالتزام الوظيفي ، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل أو يرون على انه الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم، يكون مستوى الالتزام الوظيفي لديهم مرتفعا .(خالد محمد احمد الزان : 2006 ، ص45). فكلما كان الدافع قوي لإشباع حاجات الفرد العامل تزيد درجة تمسكه والتزامه بعمله، فالعمل هم السبيل الوحيد لتحقيق هذه الحاجات، وهذا ما يؤكد هـرم ماسلو للحاجات، حيث أن الفرد يطمح لإشباع حاجاته بالتدرج، فكلما أشبعت وتحققت حاجة الفرد تتدرج إلى الحاجات الأخرى وهكذا، إضافة إلى أن التفاعل داخل السياقات التنظيمية يولد لدى الفئات الفاعلة إحساس بالارتباط النفسي والوجداني بالأفراد والزملاء الذين نتج عن تفاعلهم علاقات إنسانية، لينعكس هذا على مستوى الروح المعنوية وتأثيرها على أدائهم، فارتفاع الروح المعنوية يزيد من إنتاجية الفرد العامل، فقد أكدت نتائج الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام والطمح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، وكذلك بين الالتزام والحاجة إلى الانجاز. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص 319).

II. خصائص الوظيفة :

إن المجموعة الثانية المرتبطة بالالتزام الوظيفي هي تلك المتغيرات المرتبطة بادوار العاملين وخصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤدونها ، والاهتمام هنا ينصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين. (محمد الصيرفي : 2009 ، ص 28)

وفي هذا السياق ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الالتزام الوظيفي ، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الالتزام الوظيفي نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها ، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة ، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة ، فإنها تولد ضغوط على العاملين ، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث تحت ضغوط عمل إضافية ، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني ، فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام الوظيفي .

ويعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات التي تؤثر على التزام الفرد ، فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، فيمكن

النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالالتزام الوظيفي (محمود سليمان العميان : 2005 ، ص 307)، حيث يترتب عن الالتزام الوظيفي رفع الروح المعنوية وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة .

فالالتزام الوظيفي له دور كبير في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مما يزيد من حبهم لعملهم ومنظماتهم، وان توفر المناخ التنظيمي الجيد الذي تسوده قيم العدالة والتعاون بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة من شأنه أن يعزز الثقة لدى العاملين، ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي، ويعزز شعورهم بالالتزام الوظيفي، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام الوظيفي اكبر، إضافة إلى أن وضوح الدور الذي يقوم به كل فرد داخل المنظمة يساعد على تجنب الخلافات التنظيمية التي تحدث عند غموض الدور والتي تنعكس سلبا على التزام العاملين، فبالنسبة لخصائص الوظيفة المرتبطة بادوار العاملين فقد اتجهت الآراء إلى الاهتمام المنصب حول أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين، كما أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي كما تناولت دراسات عديدة العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام، وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبا على التزام الأفراد، وبالمثل فان غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا ازدادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005 ، ص 319)

وفي هذا المضمار فان المناخ التنظيمي الايجابي في تعميق مفهوم الالتزام الوظيفي لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية ، فضلا عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه التجربة والابتكار والإبداع، والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الايجابي ، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يخفض الالتزام الوظيفي بسبب جموده وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية ، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المنظمة ، في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع وفي هذا السياق فان ارتفاع مستوى

الالتزام الوظيفي يحد من بعض السلوكيات السلبية كالحذ من تسرب العاملين، وتقلص الغياب والتأخير عن العمل، فمن خلال ارتباط الفرد بالوظيفة والذي ينمي لديه شعور الالتزام مما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، واحترامه لأنظمة وسياسات المنظمة .

في خضم هذا فإنه من الضروري على المنظمة أن تعمل على تبني سياسات داخلية تتسم بالوضوح تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم ، وتعتبر أنظمة المنظمة جزء من تلك السياسات ، فتوافر المنظمة على أنظمة مناسبة وعادلة تؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل ، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة تعمل على زيادة الالتزام الوظيفي ، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل من المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة. (جواد شوقي ناجي: 2000 ، ص 278)، لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام الوظيفي بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الالتزام الوظيفي .إن تطبيق نظام حوافز يعتمد على معايير موضوعية تهدف إلى تحقيق المساواة والإنصاف من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل في ظل تفعيل آليات العدالة التنظيمية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزام لدى العاملين .

إضافة إلى هذه الحثيات فإن دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة تؤثر على مدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى ،سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد ، وهذا ما تضمنته المرحلة الأولى من مراحل تطور الالتزام الوظيفي والتي يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار ،ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة .(محمد حسن حمادات : 2006 ، ص 69)

III. الخصائص التنظيمية :

ركز الباحثين على خصائص المنظمة واهتمامهم بها كمحددات للالتزام الوظيفي ، وقد كان طبيعة الإشراف ومدى اعتمادية التنظيم من المتغيرات التي أظهرت ارتباطا بالالتزام الوظيفي، بينما لم توجه اهتمامات تذكر لدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام الوظيفي. (محمد الصيرفي : 2009 ، ص 30)

والدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام الوظيفي لدى الأفراد (موسى اللوزي : 1999 ، ص 126) ، ويؤثر نمط القيادة السائدة في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الالتزام الوظيفي للعاملين ، فالقائد الأوتوقراطي المستبد جميع الصلاحيات والسلطات في يده ، ويتخذ من المركزية أسلوبا أساسيا في العمل يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام الوظيفي ، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه ، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم الوظيفي ، أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد الأعمال، أو تعيين من يقوم بها ، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه ، دون رقابة أو متابعة فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يقود إلى التضارب والتنافس والتنازع والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن ثم انخفاض مستويات الالتزام الوظيفي، أما التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وكذلك الحال بالنسبة لنمط القيادة بالأداء ، فالقائد في هذا النمط يهتم بتحفيز الأفراد أولا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة ، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم ، مما يسهم في رفع مستوى التزامهم الوظيفي .(النمر سعود بن محمد وآخرون:2011، ص ص 385-388)، كما أن نمط السلطة السائد في المنظمة يؤثر على درجة التزام العاملين ، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال ، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي ، يعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات ، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وبأهمية انجازه بشكل صحيح (النمر سعود بن محمد وآخرون : 2011 ، ص ص 180 - 181) ، فكلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير ايجابي على الالتزام الوظيفي للفئات الفاعلة، وتتميز كل منظمة بثقافة تنظيمية تميزها عن باقي التنظيمات الأخرى ، وبالتالي على المنظمة أن تعمل على تعزيز القيم والمعتقدات وأساليب الأداء الايجابية والتي من شأنها أن تخلق ثقافة تنظيمية مميزة، حيث أن المنظمات التي تمتلك ثقافة مميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي، وبالتالي يزداد مجهود

الأفراد وتقل نسبة ترك العمل ، أي زيادة التزامهم الوظيفي (السواط طلق ،سندي، طلعت الشريف طلال : 2007 ، ص 314) وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام الوظيفي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما ، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة ، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين ، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام الوظيفي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة (عايد رحيل عيادة الشمري : 2013 ، ص17) ، في هذا السياق فإن وجود القيم لدى العاملين قد يساهم في انخفاض أو ارتفاع معدلات الالتزام الوظيفي والصراع التنظيمي وضغوط العمل،بحسب نوعية القيم الموجودة لدى العاملين ومدى رسوخها،فقيم التسامح،والمحبة،والطاعة، والتهذب، تحمل المسؤولية،والانضباط لهل علاقة مباشرة بالمحافظة على الالتزام الوظيفي،إلا أن قيمة الشجاعة قد تدفع إلى ارتكاب السلوك العنيف الذي يتعارض مع الالتزام الوظيفي وينخفض مستواه،فدور القيم هو ضبط الثبات الانفعالي وتهذيب سلوكيات العاملين،لان القيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة.

في ضوء محددات فعالية الالتزام الوظيفي فإن وضوح أهداف المنظمة وتحديد ادوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالمكانة والاستقلال في العمل والرضا عن العمل ووجود الرغبة في القيام بالمهام المنوطة بالوظيفة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ الوظيفي المشجع على الانجاز والعطاء والإبداع ووجود رغبة لدى الفرد في تحقيق الانجاز والشعور به، ووجود نظام حوافز جيد ، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسبابا مكونة للالتزام الوظيفي القوي، وتجعل العاملين يسلكون السلوك الايجابي واتجاه أنفسهم واتجاه المنظمة التي يعملون بها .

وهناك من يرى انه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين فيها من أهمها : (صابرين مراد نمر ابو جاسر:2010، ص 28)

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة .
- التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسننه .
- المحافظة على التقاليد العربية الأصلية ، والآداب العامة ، ونشر الوعي الثقافي ، والعلمي بين الموظفين.

- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة .
- منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام أو الأعراف ، والتقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.
- التعريف بالمنظمة وإبراز مكانتها ، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات .
- إبراز تغطية كافة المناسبات ، والاحتفالات التي تبرز المنظمة والمجتمع الذي حولها ، بحيث تزيد الموظف فخرا واعتزازا بمنظمته ومجتمعه، إن المنظمة التي تتصف بعمق التزام أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا ، أو تلك التي توجد في سائر المجالات ويتقبلها الأفراد بسهولة ، ويندفعون تلقائيا للإبداع والانجاز لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها ، فتقل نسبة الغياب ، وانخفاض الأداء ، اللامبالاة ، وغير ذلك مما يضر بمصلحة المنظمة ونتائجها ، وينجم عن ذلك ارتفاع إنتاجية المنظمة وفعاليتها ، وتحسن واضح في نوعية الخدمات المقدمة من قبل المنظمة

ويتطلب تطوير الالتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها ، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين ، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي ، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسؤولية العمل ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة ، فضلا عن التوجه نحو إستراتيجية الالتزام الوظيفي في المنظمة ، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد اكبر بكثير من تكلفتها ، مما يعود بالنفع على مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتسم بالتحدي .

خامسا: واقع بناء ثقافة الالتزام الاغترابي :

مما لا شك فيه أن الالتزام الوظيفي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها ، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة ولكن هل الالتزام متأصل في الفرد ؟ وهل يمكن للمنظمة بناءه؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة ، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد ، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة .

و فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام الوظيفي ، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد

داخل المنظمة ،فقد أشار (dessler. 2003) إلى بعض هذه الممارسات وهي : (مجلة الادارة والاقتصاد : 2010 ، ص ص 180 - 181)

- وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد وعلى أساس أن الأفراد اغلي أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك ومحاولة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .
- ضمان معاملة طيبة وعادلة ،فالتعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف او الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوى والتظلمات في المنظمة .
- وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين ،ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم الوظيفي ، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد .
- إشعار الموظف بالأمان من خلال تبني المنظمة نظام التوظيف مدى الحياة ، حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل .
- وضع نظام للحوافز والمكافآت لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة ، بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها .
- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تثير لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم ، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية .

في خضم هذا فان جاسون وليبين ووسيون (jason & pine & wesson,2010) قسم الموظفين إلى ثلاث فئات : الملتزمون وهم الموظفون الذين يتمتعون بالحماسة تجاه عملهم إلى جانب تمتعهم بالولاء والالتزام والإنتاجية، غير الملتزمون وهم الموظفون المنفصلون انفصالا عن المنظمة التي يعملون بها ، حيث يعمل هؤلاء الموظفون بجد ويساهمون بالمنظمة لكن حجم الدافع لديهم للنجاح يعد اقل من الذي يتوافر عند نظرائهم الملتزمين ، كذلك هم لديهم القابلية للتغيب عن المنظمة أو تركها ، والفئة الثالثة غير الملتزمين بفاعلية فهم الموظفون الذين يفتقرون لأي صلة عاطفية تربطهم بعملهم ، وهم غير مبالين بمستقبل المنظمة ولو كانوا حاضرين فيها ، يتمتع هؤلاء الموظفين بدرجة كبيرة من عدم الرضا عن وضعهم ، كما تتميز سلبيتهم بكونها وبائية يسهل التقاطها من قبل الموظفين العاملين في المنظمة (محمد حمادات ومحمد عصايرة: 2011 ، ص 1008)

لهذا تسعى التنظيمات إلى بذل جهود حثيثة لتشكيل العاملين في قوالب جاهزة من خلال تحديد الوصف الوظيفي ، وتحديد ادوار العاملين واستعمال الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع القبول بمتطلبات التنظيم ، وهذا من اجل إحداث التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ولكن يجب أن يكون مفهوماً أن متطلبات التنظيمات ومتطلبات العاملين لا تتوافق دائما ، وان القدرة على إيجاد هذا التوافق مسألة نسبية وصعبة ، ويعني ذلك أن كثيرا من العاملين قد لا يجدون أنفسهم في التنظيمات التي يعملون فيها ، ولا يحققون فيها إلا جزءا من أهدافهم الذاتية ، وقد يعانون ويتألمون إذا ما استمروا في العمل فيها ، وليس أدل على ذلك من سلوك بعض موظفي البنوك الذي يرون أن تعاملها بالفوائد على الأموال أمر يتعارض مع القيم الدينية التي يؤمنون بها ، وأنهم يعملون فيها من باب الضرورة ، وأنهم حالما يجدون أعمالا بديلة فسيتركون العمل فيها فوراً ، ولا يقتصر الأمر على التعارض في القيم ، بل يترتب أحيانا على العمل الذي يقوم به الموظف ضررا على صحته كما هو شأن الحال في العمل في مصانع الكيماويات ، وشركات الاسمنت والفوسفات ، والبوتاس ، وشركات البترول . (محمد قاسم القريوتي : 2008 ، ص 410)

فالحاجة إلى إشباع حاجات الفرد العامل من خلال العمل ، وانعدام فرص بديلة للقيام بأعمال أخرى تعد كأسباب تنمي لدى الفرد الالتزام والاستمرار في العمل ، إن مثل تلك الظروف النفسية والصحية تجعل كثيرا من العاملين يشعرون بالاغتراب والاكنتاب من الاستمرار في العمل ، وقد ينتقل مثل هذا الشعور معهم إلى حياتهم الخاصة مما يضاعف من الضغوط عليهم ، هذا إضافة إلى المشاكل الأخرى التي تصاحب التقسيم الدقيق للعمل إلى خطوات بسيطة جدا تفقد العاملين أو الموظفين الشعور بأهمية ما يقومون به من أعمال ، فالفرد الملتزم يكون أكثر اغترابا ، حيث أن الاغتراب ظاهرة اجتماعية ونفسية تؤثر على أداء وحياة العاملين داخل المنظمة وخارجها ، وقد استخدم " ماركس " مفهوم الاغتراب لنقد الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الإنسان ، تلك الظروف التي أفقدته القدرة على المبادرة الفعالة ، وجعلته يفقد قيمته كإنسان خلاق مبتكر ، لقد سلبته إمكاناته الإبداعية ، وينطلق ماركس في تحليله لهذه الظاهرة السيكولوجية ، الاجتماعية من الواقع الاقتصادي الاجتماعي ، والعلاقات الإنتاجية التي يمارس الإنسان في ظلها العمل ، حيث يشخص لنا صور عديدة للاغتراب نوجزها في : (حرم خزار وسيلة : 2001، ص ص 157 - 158)

- اغتراب الإنسان عن ناتج عمله : إن النظام الرأسمالي يحيل طاقة العمل إلى سلعة تباع وتشتري في الأسواق ، قيمة هذه السلعة تحدد مثل قيمة أي سلعة أخرى عن طريق وقت العمل اللازم اجتماعيا لإنتاجها ، وهذا الوقت اللازم لإنتاج قوة العمل يتمثل في الوقت المستغرق لإنتاج المستلزمات الأساسية

لبقاء الإنسان العامل على قيد الحياة مثل : الطعام والسكن والملبس له ولأسرته ، أن العامل عليه أن يستدل قوة عمله بقيم أخرى ، وبهذه الكيفية فانه يجعل من قوة عمله سلعة تباع وتشتري حيث يستطيع الرأسمالي امتلاكها ، والتصرف فيها كما يشاء ولأنها أصبحت جزءا من مخصصاته ، صحيح ان العامل حر في بيع قوة عمله في سوق العمل لمن يريد ، لكن هذه الحرية مشروطة دائما باليات السوق من جانب ، وبشروط معينة يحددها المشتري من جانب ثاني ، إن ما ينتجه العامل يصبح غريبا عن ذاته ويقف في مواجهته كقوة مستقلة لا يستطيع حيالها شيئا ، فالحياة التي منحها وحوله بها إلى سلعة تصبح ضده هو شخصا كقوة غريبة عنه ومعادية له .

- اغتراب الإنسان عن عمله : حيث يغترب الإنسان في إطار وظيفته العمل ذاتها حيث لا تقدم هذه الوظيفة أية اشباعات جوهرية تجعل من الممكن للعامل أن يطور أو ينمي قدراته العقلية والفيزيائية بحرية مادام العمل مفروضا عليه بواسطة الظروف الخارجية القاهرة ، فبدلا من أن ينمي العمل طاقاته الجسمية والذهنية الحرة ، يكبت جسمه ويدمر ذهنه ، من هنا فانه لا يشعر انه مع ذاته وهو يعمل ، ويشعر بذاته حينما يتحرر منه ، انه يشعر بكيانه حين لا يعمل ، ولا يشعر به حين يعمل ، ومن هنا فانه لا يقوم بعمله طوعا بل كرها ، ومن ثم فانه ليس إشباعا لحاجة ، بل هو مجرد وسيلة لإشباع رغبات خارجة عنه ، ذلك يتضح من حقيقة انه في حالة غياب القسر فان البشر يفرون من العمل مثلما يفرون من الطاعون .

- اغتراب الإنسان عن الآخر : إن تقسيم العمل كتنظيم يؤدي إلى اغتراب الإنسان عن الآخر في إطار العلاقات الاجتماعية ، إذ يفرض تقسيم العمل أن يكون لكل إنسان مجال خاص ومميز للنشاط يفرض عليه ، ولا يستطيع أن يتهرب منه ، وبذلك يعزل الأفراد بعضهم عن بعض ، ويوضع بعضهم ضد بعض ، ويمكن أساس ارتباطهم في السلع التي يتبادلونها ، وليس في أشخاصهم .

- اغتراب الإنسان داخل النسق الإنتاجي : إن نظام التخصص الذي يفرضه العمل في المصنع الرأسمالي يحول البشر إلى أجزاء داخل المصنع ، حين تعين لكل عامل وظيفة جزئية على أداؤها،ومن ثم تتحول قوة العمل لديه بقية حياته إلى عضو لأداء هذه الوظيفة الجزئية، ويؤدي ذلك إلى اختزال قدرات العامل الحقيقية إلى إحدى قدراته فقط من خلال إجبار العامل على الاقتصار على مهارة جزئية لحساب القضاء على عالم كامل من الإمكانيات والمهارات الإنتاجية بداخله ، ومنها إمكانية التفكير ، وبذلك يتحول الفاعل الإنساني عن طريق إلغاء ملكة التفكير لديه إلى قدرة واحدة تنزل به إلى المستوى الحيواني ، ويعبر ماركس عن كل ما سبق بقوله " كلما ازداد المنتج دقة وتطورا ازدادت تعاسة العامل ، وكلما ازداد المنتج

رقيا ، ازداد العامل بربرية ، وكلما ازداد المنتج حبكة ، ازداد العامل غباء حتى تحول في نهاية الأمر إلى عبد للطبيعة " .

إن العامل المغترب عن نتاج عمله، هو في نفس الوقت مغترب عن ذاته، فالعمل في شكله الإنساني وسيط يستخدمه الإنسان لتحقيق ذاته، وفي سبيل تنمية إمكاناته وقدراته، إما في شكله الاستغلالي فانه يشل كل القدرات الإنسانية ويحول دون إشباعها، والعامل بدلا من أن ينمي طاقاته الجسمية والذهنية، يدمر بدنه ويكبت ذهنه، ومن هنا لا يقوم بعمله ولوعا، بل كرها، ومن ثم فانه ليس إشباعا لحاجة بل هو مجرد لإشباع رغبات خارجة عنه ويؤدي اغتراب العمل إلى تقسيم العمل المميز لكل أشكال العمل الطبقي، والعمل منفصلا عن موضوعه، هو تعبير عن اغتراب الإنسان عن أخيه الإنسان وعزل الأفراد عن بعضهم البعض.(محمد بالراح:2011،ص 134)

في هذا السياق فان دحض مثل هذه السلوك يتطلب من المنظمة خلق مناخ تنظيمي يحتكم إلى آليات الدعم التنظيمي والمساندة الاجتماعية والعدالة في الممارسات الإدارية ، وتفعيل جانب العلاقات الإنسانية لتكريس آليات الالتزام الوظيفي داخل البناء التنظيمي .

أولاً : العدالة التوزيعية ومنطلقات بناء ثقافة الالتزام البقائي

1. الحوافز المحيطة وتدعيم الاستمرارية في العمل

من الأمور العامة تحقيق العدالة في الأجور بين العاملين داخل المنظمة ، فالأفراد ينظرون إلى ما يتقاضونه من أجر مقابل ما يبذلونه من جهد ، فالخاصية الأساسية لنظم الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز ، بل تشمل أيضا كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من المعلومات غير المتحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز ، ومن الواضح أن عدالة الإجراءات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت في المنظمة ، وفي نفس الاتجاه يؤكد كل من (kerr and slocum,1987) أن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادق عن قيم ومعتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية (عادل محمد زايد :2000،ص168)، فوضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها إن تعمق الولاء والالتزام للمنظمة وتشعر الفرد العامل بان الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليماء عطاء كل ذي حق حقه . (خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة : 2010 ، ص 153) ، إن تطبيق نظام حوافز يعتمد على معايير موضوعية تهدف إلى تحقيق المساواة والإنصاف ، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي ككل ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الالتزام لدى العاملين ، فلا بد أن يشعر أفراد المنظمة بعدالة سياسة الأجور والحوافز والخدمات بين مختلف نوعيات العمالة بناء على تقييم عادل لمختلف الوظائف ، فنظام الأجور والحوافز مرتبط ارتباطا وثيقا باستمرار حياة المنشأة ، إذ يتخذ كأساس لمكافأة العاملين على أن يتسم هذا النظام بعدالة توزيع وسلامة المضمون . (محمد جمال الكفافي : 2008 ، ص199)

وفي هذا السياق يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف به ، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي ، وعدم التأخر ، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على انجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير ، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية ، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام وإهمال العمل واللامبالاة بانجازه في الوقت المحدد ، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود يسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز ويخفض التزامه الوظيفي ، لكن في ظل الحاجة إلى العمل بغية الحصول على الأجر يؤدي به إلى الاستمرار في العمل على الرغم من الظروف الغير محفزة على أداء جيد ومناخ تنظيمي تسوده معايير غير عادلة لتصبح نظريته آلية وهي الحصول على الأجر فقط أي الحافز المادي . غير أن الموظف يهتم بالجانب المعنوي (تشجيع ، احترام ... الخ) مثل اهتمامه بالجانب

المادي (رواتب أجور ... الخ) ، ويؤكد ذلك الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية وهو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل ، بمعنى انه يجب التعامل مع الموظف على انه كائن له مشاعر واحتياجات وأهداف لا بد من إشباعها بدلا من التعامل معه كآلة، ومن بين الأمور التي تضمن استمرارية الموظف في العمل هي الترقية والحصول على لقب وظيفي يزيد من دافعية الفرد للعمل، وهذا إضافة إلى الأجر، فحصول الفرد على الترقية معناه زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها والمعنوية أو كليهما معا ، تشمل تغيير اللقب الوظيفي، زيادة في الراتب في الغالب، والغرض من الترقية هو تحقيق أهداف مهمة منها : التأكيد للعاملين بوجود علاقة ايجابية بين معدل ومستوى الأداء وبين الأجر والحافز، والاحتفاظ بالعاملين المتميزين وعدم إعطائه مبررا لترك العمل إلى جهات منافسة تمنحهم مزايا أفضل، وكذلك استقطاب المتميزين في بيئة المنظمة لتعويض المتسربين من المنظمة بما يضمن لها الاستمرار، ويجنبها الأزمات فالاستمرارية هنا استمرارية تخصص المنظمة، واستمرارية متعلقة بالفرد العامل، فتوفير المنظمة لفرص الترقية تضمن استمرارية الفاعل في العمل .

II. الاستخدام الآلي للحوافز:

تشكل الحوافز مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو اكبر وأفضل بالشكل الذي تحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، فهي بما تقدمه المنظمة للموظف سواء كان معنويا أو ماديا بهدف ترسيخ سلوك ايجابي معين لديه يحقق مزيدا من الأداء وبالتالي يزيد من فعالية المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الشخصية للموظفوا إشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب وتحقيق أهداف التنظيم.

وتشير كثير من الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل، وقد أشار "براون" إلى انه ليس هناك باعث واحد مثالي، فالبواعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر. (طلعت ابراهيم لطفي: 2007، ص ص 89 - 90)، ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية لمنظومة الحوافز، فاتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال، في إطار نظام دفع الأجور بالقطعة، حيث يتقاضى العمال أجورهم بناء على كمية إنتاجهم وحجمه، من منطق أن العامل اقتصادي بطبعه، تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في ظل الآلية التي بلورتها المنطلقات التaylorية، ونظرا للانتقادات الموجهة له بتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة، فإذا كانت

الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فان الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الانجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل.

وفي خضم تفعيل الحوافز المادية داخل البناء التنظيمي والكفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي، في ظل دحض الأسلوب الآلي لتوزيع الحوافز وتعزيز حوافز فاعلة محيطة داخل البنية التنظيمية، باعتبار أن العملية التحفيزية هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشجع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين، فالتحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف، والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا، فالاستخدام الآلي للحوافز يولد الشعور لدى الفرد بان الربح هو الدافع الأعظم لاستمرار يته في العمل، في ضوء التفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجاباتهم الى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم للعمل من فرد لآخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، فالبعض يفضل التحفيز عن طريق الألقاب المهنية، في حين قد نجد من يفضل الحصول على العوائد المادية، كما قد يفضل البعض الثناء والتقدير كحافز معنوي يرفع من مستوى روحه المعنوية.

ثانيا : منظومة الإجراءات بين العقلانية والمنظومة المعيارية :

يقتضي نجاح المنظمة تحقيق التوافق والتكامل بين رؤية العاملين ورؤية الإدارة العليا، بشأن الطريقة التي يحقق كل منهما أهدافه، حيث تتحدد الرؤية بالنسبة للإدارة العليا في إمكانية تحقيق التميز والتفوق التنظيمي مقارنة بالمنظمات المنافسة، بما يؤدي إلى الازدهار الاقتصادي والرفاه الاجتماعي للعاملين بالمنظمة، في حين تتمثل رؤية العاملين في ضمان الأمن الوظيفي والرفاه التنظيمي ، ومن ثم يكون الانسجام والتآلف هو الوسيلة المثلى لتحويل الرؤية إلى واقع، وكل ذلك يتطلب توافر قدرات ومهارات ووسائل مناسبة لانجاز المهام المترابطة بكفاءة .

وتعتبر الكفاءة غاية التنظيم البيروقراطي ، ولذلك حشدت مجموعة متناسقة من المبادئ تضمن حال تطبيقها كفاءة المنظمة، من أهمها " مبدأ التعيين على أساس الجدارة " و" مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص و مبدأ الترقية على أساس الجدارة " وذلك يؤدي إلى نتائج ايجابية تصب في أهداف المنظمة منها ارتفاع مستوى الكفاءة ، وتحسين نوعية المخرجات والجودة ، وانخفاض تكلفة العمليات، وتنمية قدرات الأفراد ورفع معنوياتهم، وتحفيز الإبداع، بالتالي قد تكون الوسيلة في التعيين والترقية وتقييم الأداء نقيضا وهادما لمبدأ الكفاءة والتخصص، إذ كانت على حساب الفئات الفاعلة ذات الكفاءة الجيدة فعندما يوضع الفرد في الوظيفة التي تتماشى وقدراته، مهارته،

كفاءاته، فإن قدرته في العمل تجعل أدائه أفضل، الأمر الذي ينعكس على شعوره بعدالة الإجراءات داخل الواقع التنظيمي ليعزز لديه الشعور بالالتزام الوظيفي، إضافة إلى أن وضوح نظام الترقية المعمول به من طرف المنظمة، وكذا الشفافية في طرق تقييم الأداء وتطبيق الجزاءات، تعد كآليات لتضمن التزام الفاعل داخل السياق التنظيمي .

1. عدالة تطبيق الجزاءات وتنمية سلوك الفاعل :

من سياسة المؤسسات والشركات الناجحة خلق علاقات طيبة بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة أخرى، وتشجيع التعاون بينهما ، ولكي يتسنى تحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسات إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن الهدف ، مثل وضع نظام للمظالم يحق للعامل أو العاملين استخدامه للتقدم بشكاويهم وفقا لقنوات الاتصال المعمول بها في المؤسسة (محمد صالح فالج : 2004 ، ص 163) فلو استحق العامل توقيع جزاء تأديبي عليه لخطئه أو مخالفته للوائح ، فإن معاقبته تكون من الأمور العادلة التي لا يستطيع احد أن يستنكرها (عبد الغفور يونس: د.ت . ص 60 - 61) لذلك يجب على المشرف تحقيق العدالة في توقيع الجزاءات على الأفراد الذين يرتكبون نفس المخالفة ، ويؤدي إهمال هذا المبدأ نتيجة توقيع الجزاء على بعض الأفراد وعدم توقيعه على الآخرين إلى اتهام المشرف بالمحاباة والمحسوبية، كما يجب أن يكون للأفراد حق التظلم إلى المستويات الإدارية العليا إذا اعتقدوا أنهم عوقبوا بغير وجه حق، وإن العقوبة لا تتناسب مع المخالفة مما يحقق شعور الأفراد بالعدالة والأمن وارتفاع معنوياتهم، فلكي يكون النظام ايجابيا لابد من أن نحصل على ثقة العاملين في عدالة النظام عن طريق سماع شكاوهم وتفهيم وجهة نظرهم والثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بانجازاتهم (هاشم حمدي رضا : 2010 ، ص 164 - 165) فلا بد من الالتزام بميزان العدالة عند اتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات ، فمهما بدت الشكاوى قاسية في نظر الرئيس، إلا أن عليه ألا يتأخر في دراستها بعناية ، وما لم تعالج الإدارة بحكمة عدالة ما يعانيه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة ، فإن من المتوقع أن يلزمه الشعور بعدم الرضا يدفعه بعيدا عن الحماس اتجاه عمله الذي يؤثر على درجة التزامه ، كما لابد أن يحرص على إتباع الأساليب المناسبة للثناء الصادق على جهود الأكفاء من العاملين، ومن الضروري أن يتوخى المدير العدالة في شهادة الكفاءة، كما أن توجيه اللوم يلعب دورا هاما في مجال الدافعية ، فلا بد من التثبت من كافة الوقائع المبررة له، فالهدف من توقيع الجزاءات ليس بدافع الانتقام أو الاحتقار وإنما بغرض الوصول بالفرد مستقبلا إلى سلوك أفضل وكفاءة أعلى، كما تقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد السلوك السوي معلنة وأن تكون العقوبات الصارمة والمقررة للمخالفات الخطيرة معروفة مسبقا، وأن تحرص الإدارة على تحقيق المساواة بين المخالفين في توقيع الجزاءات تحت ظروف متشابهة حتى لا تفقد فاعليتها في تقويم السلوك مستقبلا، فالالتزام رئيس العمل بمعايير العدالة والنزاهة في

مجال الإشراف على العاملين من شأنه أن يفسح له طريق النجاح في حفزهم على الاستجابة لتنفيذ تعليماته وتوجيهاته بحماس (جميل احمد توفيق : 1999 ، ص ص 339 - 401) لتضمن الثقة بين العاملين والرؤساء والاحتكام إلى تفعيل آليات العدالة لتفعيل مستوى التزام العامل الذي ينعكس في التزامه الأخلاقي اتجاه عمله ويمكن القول أن الجزاءات المتاحة في معظم المنظمات تتفاوت في درجة قسوتها، وهي تشمل التحذير الشفوي والإنذار الكتابي والخصم من الراتب والحرمان من الترقية .

ومن الواضح أن شدة الجزاء يجب أن تتناسب مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل، فعدم الالتزام والانصياع للأوامر والدخول في نزاعات مع المشرف وعدم الانضباط والتغيب بدون عذر تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة ، فلا بد من تطبيق الجزاء بصورة عادلة بمعنى أن كل الذين يرتكبون نفس الخطأ تحت نفس الظروف يجب أن يخضعوا لنفس الجزاء (محمد سعيد أنور سلطان : 2003 ، ص 181) ولهذا فلا بد من العمل على تحسين أجور ورواتب الموظفين وإعادة النظر في تقييم وتسعير درجاتهم الوظيفية والعمل على تضيق الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية، المختلفة لضمان الإحساس بالعدالة التنظيمية، كما لا بد من تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في الإدارة وتبني سياسة الباب المفتوح والشفافية الوظيفية، لان كل ذلك يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي ورفع الروح المعنوية والولاء للوظيفة وللجهاز الإداري . (نجم عبود نجم : 2006 ص 243 . 244)

و لضمان التزام العامل ، فمن غير العدل ان توقع عقوبات على شخص قبل الاستماع الى دفاعه، فالاستماع إلى دفاع العامل يولد لديه الإحساس بان المنظمة تسعى إلى تطبيق نظام عادل يستند إلى مبادئ إجراءات عادلة، وان تطبيق نفس العقوبة بنفس الخطأ على موظف آخر يزيد من الشعور بعدالة تطبيق الجزاءات من طرف المنظمة لينعكس هذا على التزامه في العمل والانضباط في مواقيت الحضور والانصراف من العمل، فسياسة المنظمة واضحة من حيث تطبيق الجزاءات والأفراد متساوون في العقاب في حالة الخطأ، ليصبح الفرد ملتزماً أخلاقياً اتجاه وظيفته .

II. عدالة تقويم الأداء وتثمين المشاركة

يعتقد أن بعض المحاولات الخاصة بتقييم الوظائف ترجع إلى عام 1920 ، فإذا ما استخدم تقييم الوظائف بطريقة ملائمة فانه يكشف عن مدى عدالة أو عدم عدالة نظام الأجور بالمنظمة (عبد الغفار خنفي : 2002 ، ص 32) ، إذ أن تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة وإشعارهم بالمسؤولية، بالإضافة إلى تعظيم العلاقة ودعم الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة كما يساعد على اكتشاف المشكلات الإدارية، وضمانا للعدالة والموضوعية في التقييم تقرر معظم المنظمات أن يتم

عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم ، وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر ، حيث يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، ولا بد أن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأوزانها النسبية، وذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم (صلاح الدين محمد عبد الباقي : 2000 ، ص 372 - 400) .

وفي هذا السياق قد تبين انه من بين أهم أسباب الضغوط التنظيمية هو التقييم غير الملائم للأداء والتحيز* ، ومن ثم فان عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة إضافة إلى افتقار العاملين للثقة ، فقد يعطي المدير للمؤوسين تقييماً ضعيفاً لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم ، وقد يعطي ذلك الذي مدحه تقييماً عالياً ، فمن الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح ، حيث من المفترض أن يكون التقييم مبنياً على نتائج العمل ، ومن الناحية الإدارية أنت تحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لان التقييم غير عادل ، ومن جانب آخر فأنت تشجع المنافقين في توليهم المناصب القيادية ، فكل هذا يؤدي إلى عدم شعور المخلصين بوجود عدالة ومستقبل وظيفي لهم في هذه المؤسسة. (بلال خلف السكارنه : 2009 ، ص 80 - 81)

فبالرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها من أكثر العمليات صعوبة على قلب المدير ، ويظهر الشكل نتائج مخاطر عملية تقييم الأداء في تحقيق العدالة.

* مصادر التحيز في الأداء : (عادل محمد زايد : 2006 ، ص ص 185 . 186)

- تأثير الهالة : يحدث اثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس نوافر خاصية ايجابية واحدة لدى الموظف مثال: الطاعة العمياء مثلاً ، وعلى العكس من ذلك قد يتأثر المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على انه دون المستوى في ضوء ذلك ، ويعرف هذا النوع من التحيز باسم " اثر القرون " رمزا إلى الأداء غير الطيب أو غير المناسب ، ومن الواضح أن النوعين السابقين من التحيز يقللان من احتمالات التوصل إلى تقييم موضوعي للموظف .

- الليونة أو التشدد في التقييم : يحدث تحيز الليونة في التقييم في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين ، وعلى العكس يمكن أن يحدث التشدد في التقييم في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين ، وقد يحاول المدير تلافي ذلك من خلال النزعة المركزية، حيث يعطي كل العاملين تقديرات متوسطة ، ومن أهم المشاكل التي تترتب عن هذا النوع من التحيز هو صعوبة التفرقة بين أداء العاملين الذين قيمهم نفس المدير من جانب إضافة إلى صعوبة المقارنة بين العاملين الذين قيمهم عدة مديرين من جانب آخر .

- تحيز التشابه : ينبع من تفضيل المدير الذين يشبهونه ، ويطلق عليه أحيانا تعبير " إنهم يشبهونني " وفي معظم الأحوال يفترض المدير عن نفسه انه إنسان كفاء ، وإن نفس الصفة تتسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات (من نفس البلد ، نفس النوع ، نفس التعليم)

لايرقى	يرقى
الحالة الأولى قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية	الحالة الثانية قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية
الحالة الثالثة قرار لا يحقق العدالة التنظيمية	الحالة الرابعة قرار يحقق العدالة التنظيمية
لايرقى	يرقى

الشكل رقم (07): يوضح عملية تقييم الأداء في تحقيق العدالة

المصدر : (عادل محمد زايد : 2006 ، ص 173)

الحالة 01 : قرار تقييم يحقق العدالة التنظيمية حيث تنعكس نتائج تقييم المدير النتيجة الأساسية التي توصل إليها المدير مع حقيقة ومستوى أداء الفرد .

الحالة 02 : قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية ، حيث أن قرار المدير لا يعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء الفرد، ويحدث ذلك في الحالات التي يحصل فيها الفرد على تقدير اقل مما يستحق ، وغالبا ما تنشأ عن هذا الموقف الكثير من الخلافات والصراعات وربما القضايا الإدارية مما يؤدي إلى تدهور إنتاجية الفرد .

الحالة 03 : تشبه إلى حد كبير إلى الحالة الثانية غير أنها لا تؤدي إلى عدم شعور الفرد بعدم العدالة بل تؤدي إلى شعور الزملاء بالاستياء وعدم الثقة في الإدارة ، وغالبا ما تحدث هذه الظاهرة في الحالات التي تتميز فيها عملية تقييم الأداء بالمجاملة أو عندما تتدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية لفرض واقع غير حقيقي، غير أنها في النهاية تحقق نتائج سلبية .

الحالة 4 : هي نفس الحالة الأولى ، حيث يكون قرار المدير متطابقا تماما مع طبيعة مستوى أداء الفرد ، وتزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنطقة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وكلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات ، وكلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم ، وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء، بالتالي فإنه كلما كان تقييم الأداء يتمشى وطرق عادلة ترسخ الوضوح والموضوعية لتكريس الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين وترسيخ ، تنامي الالتزام لدى العاملين بصفة تمكنهم من

زيادة الأداء والإنتاجية، فتعامل المسؤول مع رؤوسيه في ظل غياب العدالة يؤدي إلى خلق الصراع بينهم مما يخلق نوع من الجمود في العلاقات بين الموظفين وعدم الثقة ويتجلى هذا في سلوكيات سلبية تنعكس على المنظمة والفرد ، غير أن مشاركة الأفراد في إبداء الرأي والمشاركة في عملية تقويم الأداء يسمح بقبول قرارات تقويم الأداء من طرف الأفراد العاملين وينمي لديهم الشعور بالالتزام بهذه القرارات .

ثالثا: عدالة المعاملة وتثمين الالتزام العاطفي

1. عدالة المعاملات وتعزيز العلاقات الإنسانية :

تتجسج الإدارة أو تفشل على حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة وتسعى الإدارة والعمال إلى نفس الأهداف ، فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما ، حيث يطلب كلاهما المعاملة العادلة (الإدارة في معاملتها مع العمال والعمال في اتصالهم بالإدارة) (عبد الغفور يونس : د ت ، ص 60) ولقد دلت الأبحاث العلمية أن العامل يصبح في أوج كفاءته عندما يشعر بأنه موضع لرعاية والاهتمام من جانب الإدارة ومن جانب رؤسائه ، لأن هذا الشعور يحقق له الأمن ، ومن ثم يدين بالالتزام للمنظمة لأنه يشعر بالاستقرار في عمله ، هذا الالتزام الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين والرؤساء والإدارة ، وبقدر كونها مبنية على أساس من المودة والاحترام المتبادل حيث انه من أهم العوامل التي تؤثر على معنوية العاملين العادلة التي لا تحيز فيها ولا ظلم ، فهناك من العاملين من يتسلط عليهم الشعور بالشك في مدى عدالة المنظمة فيما تصفه سياسات تمس مصالحهم ، كما يجب على الإدارة وضع سياسة معينة تهدف لخلق جو مبني على العدالة الاجتماعية حتى يفهم كل عامل واجباته وحقوقه ويثق في عدالة الإدارة في البناء التنظيمي الذي هو عنصر فيه. (اشرف محمد عبد الغنى : 2001 ، ص 309 - 310)

وإذ أن من مبادئ العدل التي اعتنقها قانون المساواة، مبدأ المساواة في المعاملة ، حيث يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة والصداقة من خلال إظهار قيم المنظمة المرغوبة وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الآخرين (جمال الدين محمد المرسى : 2006 ، ص 51)، فإساءة معاملة العامل تدفعه للشعور بعدم العدالة وبالتالي السعي لتترك العمل وربما التورط في الحوادث ، فطبقا لنظرية المساواة (adams, 1963) فإنها تبين أن درجة الجهد الذي يستمره الفرد في عمله تتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه ، ويقصد بالإطار الاجتماعي هنا زملاء العمل ، حيث تزداد حساسية الفرد اتجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين يتلقاها

عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس الكفاءات الوظيفية ، فعلى المنظمة إتباع أساليب تعامل تتسم بالانصاف والعدالة . (علي عسكر ، حسن الموسوي حمدي : 1999 ، ص 127)

وفي هذا السياق يقتضي التنظيم السليم أن يشعر العاملون أنهم يعاملون باحترام وتقدير مستمر لجهودهم وان يترجم هذا الاحترام بالاستماع لهم ولآرائهم ومناقشتها معهم ، وان يكونوا أحرار وغير مهددين وظيفيا بسبب تعبيرهم عن آرائهم ، إضافة اعتراف الآخرين بجهد الفرد ، وينبغي أن يكون الاعتراف ماديا ومعنويا ولا يخفى على المتقف العربي أن هناك ظاهرة عربية يمكن تسميتها رعاية الإعاقة الإبداع سبب عدم الثقة والاطمئنان لدى بعض المسؤولين ، إذ يرى بعضهم أن الاعتراف بجهود الآخرين يعني تصغير الهم ن رغم أن العكس هو الصحيح ، فالمدير الجيد هو المدير الذي يدرّب موظفين وزملاء مبدعين والعكس (محمد قاسم القريوتي : 2008 ، ص ص 418 - 419)

وفي مجال تعامل الموظف مع رؤسائه فيجب أن يتعامل معهم باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو من خلال الوساطة والمحسوبية ، إضافة إلى التعامل باحترام وصدق مع زملاء العمل والمحافظة على العلاقات سليمة وودية معهم دون تمييز ونشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في الاتقاء بأداء العمل وتحسين بيئته وتجذب الثقافة المؤسسية السليمة . (بلال خلف السكارنة : 2009 ، ص 209) ، ويعزز وجود العلاقات الشخصية الدافئة الشعور بالاحترام فلاشك أن الاحترام المتبادل والعلاقات الودية غير الرسمية تعزز سلطة المدير ولا تضعفها كما يظن المديرون التقليديون ، كما أن من شأن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة أن يساهم ايجابيا في تحقيق الأهداف التنظيمية التي لا تتحقق إلا بوجود موظفين يتمتعون بروح معنوية عالية ولديهم شعور باحترام الذات ، مما يرسخ لديهم الشعور بالالتزام عاطفي نحو المنظمة باعتبارها تقدم لموظفيها المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير ، وتعمل على تفعيل العلاقات الإنسانية داخل البناء التنظيمي في إطار تكريس آليات الثقة بين الموظفين والإدارة.

III. تفعيل الجانب الجانبي القيمي والأخلاقي في المعاملات :

تتعدد القيم التنظيمية ، وقد تكون متضادة أو تكون منسجمة ، إلا أن من أهم القيم التي يتضمنها مفهوم العدالة، هي الأمانة والصدق والاحترام ، والدعم والثقة والتسامح ،وعندما تتعارض القرارات والسلوكيات مع أي من هذه القيم فإنها تصبح لا أخلاقية .

في هذا السياق وبالنظر إلى كون المنظمات تمثل انساق تعاونية اجتماعية تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع المحيط بها في بيئتها الخارجية ، وهي بذلك تعتبر كل منظمة نموذجا مصغرا من المجتمع ، لهذا السبب فإن الإدارة محكمو يمارس فيها المديرون النفوذ أو القوة ليصبحوا قضاة ، ولا ينبغي لهم أن يكونوا متحيزون مع أو ضد أناس أو آراء أو أفكار بطريقة غير منطقية ولا يمكن تبريرها ، ولا يشعرون بالقلق ، نظرا لقناعتهم بأنهم على صواب والآخرين على خطأ ، وبطبيعة الحال تصبح القرارات التنظيمية لا أخلاقية إذا فقدت موضوعيتها وشابتها العواطف وداخلها التحيز ، لان التحيز عبارة عن اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو انتمائه لجماعة معينة ، وقد لا يقتصر عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية اتجاه الآخرين وإنما يترجم إلى سلوك يضر بآخرين دون مبرر موضوعي ، بالتالي يعتبر التحيز سلوكا للمنظمة يميل (إيجابا أو سلبا) لأطراف معينة دون أطراف أخرى في نفس المنظمة ، ويكون بشكل متكرر ويلحظه المهتمون والمتضررون من الفئات الفاعلة والذي بدوره ينعكس على درجة التزامهم ، ليكون في شكل سلوكيات سلبية كالغياب عن العمل، وعدم تطبيق القرارات واللامبالاة .

في هذا المضمار ناقش هيربرت سايمون القرارات التنظيمية باعتبارها تجسد قيم المنظمة ، والعدالة إحدى القيم الجوهرية في المنظمات المتفوقة ، ويؤكد سايمون بوجود علاقة بين القيم التنظيمية والقيم المستقرة في المجتمع والعدالة كقيمة تمثل مطلبا اجتماعيا أساسيا ، فالمعنى الأوسع يكون القرار صحيحا إذا كانت نتائجه مرغوبة اجتماعيا ، وبالمعنى الضيق يكون القرار صحيحا إذا كان يتماشى مع المعايير الرسمية المحددة للقرار داخل المنظمة ، وتلك المعايير ينبغي أن تكون عادلة ، بالتالي فإن التقارب أو التطابق بين قراءات المنظمات والقيم السائدة في البيئة الاجتماعية المنظمة يؤدي إلى قبول القرارات التنظيمية من قبل العاملين والأشخاص المتواجدين بالبيئة الخارجية للمنظمة .

وتركز العدالة التنظيمية على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي يتم من خلالها تحديد هذه النتائج إذ أن العدالة التوزيعية تهتم بتوزيع النتائج التي يحصل عليها الفرد ، وذلك يؤثر ايجابيا في درجة التزامه داخل المنظمة ، في حين تهتم العدالة الإجرائية بموضوعية الإجراءات المستخدمة ومشاعر ايجابية من بينها الالتزام في المنظمة ، واستنادا لهذا فإن أي انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفا لا أخلاقيا والذي يبلور في سلوكيات سلبية كالغياب والتذمر ، ويدحض السلوكيات الايجابية .

ولتفعيل السلوكيات الايجابية (سلوك الالتزام) فإنه على المنظمة تقديم الدعم التنظيمي والمساندة للفئات الفاعلة لتضمن اتجاهات ايجابية نحو المنظمة تتجلى في مستوى التزام الفاعل داخل البناءات التنظيمية، فإدراك

الدعم التنظيمي يعد مؤشرا على التزام المنظمة اتجاه مرؤوسيهها ، إضافة إلى إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام الوظيفي .

أولاً : مجالات الدراسة

تعتبر مجالات الدراسة من الناحية المنهجية خطوة أساسية لأي بحث علمي، بهدف الفهم المتعمق للواقع التنظيمي كمرحلة منهجية تكشف في خضم أبعادها " المكانية ، الزمانية، البشرية" عن المحركات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة

I. المجال المكاني :

ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة ، و الذي يحوي مجتمع البحث ، حيث أجريت الدراسة ، بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل: 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01/274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل: 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة التي تحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

II. المجال الزمني:

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي يستغرقها في ترسيخ واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للموظف، وتماشيا مع خصائص المنهج الوصفي وما يقتضيه من دقة وموضوعية الطرح، تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين فقد خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما تم تطبيق استمارة استبيان ودليل المقابلة الحرة في المرحلة الثانية.

1- **المرحلة الأولى:** القيام بجولات استطلاعية وهذا يوم 21- 04- 2015 ، كمنوال منهجي تم فيه الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة " عدد المصالح، عدد أفراد البحث الإجمالي وفي كل مصلحة"، وتم التعرف على هذه الحثيات في خضم المقابلات التي وجهت إلى مسؤول المستخدمين لمجال الدراسة، وقد تم تجريب استمارة الاستبيان كآلية لهيكلتها بما يتماشى وواقع طبيعة البحث والمبحوثين.

2- **المرحلة الثانية:** استغرقت المرحلة الثانية من 30- 04- 2015 ، تم فيها تطبيق الإجراءات البحثية من استمارة استبيان، ودليل المقابلة الحرة الذي تم إجراؤه مع مسؤول المستخدمين والأمين العام.

III. المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في الواقع مجال الدراسة حسب مصدر من مسؤول المستخدمين 73 موظف ، منهم 43 موظف مثبتين والباقي هم عقود ما قبل التشغيل.

ثانيا : المنهج المستخدم

"هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة اما من اجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، وأما من اجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين". (عبد الرحمان بدوي: 1977، ص 14)

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي نتبع مصادرها ونلتزم بمناهجها، في ضوء طبيعة الموضوع بأبعاده ومؤشراته، كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق، وفي خضم هذه الحيثيات تم إتباع المنهج الوصفي ، و الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها ، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط ، بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع و تطويره في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها لإبراز العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي للعامل بالكشف عن مؤشرات الالتزام الوظيفي داخل البنية التنظيمية كمنحى منهجي وكآلية سوسيوتنظيمية لتضمنين معالم الالتزام المعياري والعاطفي داخل السياقات التنظيمية.

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

" في إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة تريد القيام بها ، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية و مميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية و الكافية للدراسة " (مورييس انجرس : 2004 ، ص 233) تطلعا منا إلى تحديد علاقة العدالة التنظيمية و الالتزام الوظيفي للموظف ، سرعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي و الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة طالما أنها حلقة الوصل بين الإطار النظري لمشكلة البحث من جهة والواقع التنظيمي من

جهة أخرى تماشياً مع هذا التوجه أفادت الدراسة من الملاحظة المباشرة ، استمارة استبيان ، دليل المقابلة الحرة ، الوثائق و المستندات .

I. الملاحظة المباشرة

تعتبر الملاحظة مفتاح للبحث العلمي فهي تمهد دخول الباحث إلى الميدان و تجعله يتعرف أكثر على مجتمع البحث " (رشيد زرواتي "2008 ، ص 218)

تمثل الملاحظات المباشرة دلائل حية تدعيمية لما يدلي به المبحوثون ، لا تعدوا ان تكون أداة مرحلية حكرها على جانبي من جوانب البحث ، و إنما تصاحبه في مختلف جوانبه و مراحلها للتعلم في فهم و تفسير متغيرات الدراسة في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة كآلية منهجية لكشف الفعل الاجتماعي و لفرز و تخمين ما يستحق الملاحظة ، تماشياً مع إشكالية الدراسة ، أبعادها و مؤشراتها ، و تمكين تكريس ذلك في النقاط التالية:

- ملاحظة العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم و بين الموظفين و المسؤول ، و درجة التماسك بين الموظفين
- ملاحظة مدى التزام الموظفين بالوقت المخصص للعمل .
- ملاحظة مدى الالتزام بالمكان الوظيفي.
- ملاحظة ملاحظة مدي تحكم الموظف في المنصب أو الوظيفة من خلال طريقة العمل .
- ملاحظة مدي التزام الموظفين بقرارات المسؤول .

II. المقابلة :

" إن ما يؤسس المقابلة هو إنتاج كلام اجتماعي لا يكون مجرد وصف و إعادة إنتاج لما هو موجود لكنه اتصال حول ما يجب أن للأشياء ووسيلة تبادل بين الأشخاص ، كما تتأسس المقابلة على خصوصية و هي إنتاج خطاب في عين المكان و هذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للالتقاء و التبادل و ليس مجرد اخذ المعلومات " (سعيد سبعون ، و حفصة جرادي : 2012 ، ص 73-74)

قولبت المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة لقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع و التعلم في تفسيره و تحليل متغيراته و بمراعاة الاختلاف القوي بين فئات المبحوثين، فقد احتوت

الدراسة على دليلين للمقابلة، وتضمن الدليل الخاص بالأمين العام وقد تضمنت بعض الأسئلة حول الآليات الكفيلة بتضمين الاستعراق الوظيفي وتنمية الالتزام الوظيفي مع إبراز المحركات التي تضمن الالتزام المعياري والعاطفي، وعن كيفية بناء ثقافة الالتزام الوظيفي لدى الموظف.

وبناء على ما سبق تم إجراء المقابلات على النحو التالي :

- مقابلة رقم (01): الأمين العام للكلية يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00.

- مقابلة رقم (02): مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 11:05 إلى 11:25.

III. الاستثمار:

"يرتكز التحقيق بالاستثمار على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين". (ريمون كفي، فانكمين هودلوك: 1997، ص 226)

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق أداة استمارة الاستبيان للوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع العدالة التنظيمية، فنظرا للخاصية الثقافية والتعليمية لجمهور البحث تم تطبيق استمارة استبيان ، فقد تضمنت 64 سؤالا بعضها مفتوح والآخر مغلق، ووجهت إلى 43 موظف وتم استرجاع 40 استمارة والذي يمثل حجم العينة.

إن تضمين الاستثمار في الواقع البحثي يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة.

تضمن محور الخلفية الاجتماعية والاقتصادية مجموعة من الأسئلة تتبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

أما المحور الثاني والخاص بالعدالة التنظيمية، فقد تم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاثة تتماشى ومؤشراته، فتضمن هذا المحور العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، وانهينا هذا المحور بسؤال مفتوح يقيم فيه الموظف العدالة التنظيمية بالمؤسسة، أما المحور الثالث فتضمن الالتزام الوظيفي فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور وهي الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري والالتزام العاطفي.

IV. التحليل الإحصائي:

بغية الفهم المتكامل للبنية التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية وضع خطة محددة لمعالجتها وتحليلها إحصائياً، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها وهي كالتالي: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة ، ومنه النسب المئوية = مجموع التكرارات * 100/ عدد أفراد العينة.

V. الوثائق والسجلات:

وتعتبر مصدراً أساسياً لجمع البيانات والمعلومات وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، وقد استفدنا منها في معرفة العدد الإجمالي للموظفين في الكلية، ومن ثم اختيار العينة، ومعرفة موقع ونشأة وتطور الكلية مجال الدراسة، إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للكلية، كما أفادتنا في معرفة المهام والأنشطة الممارسة في المؤسسة.

- النظام الإداري

الكلية ونظامها الإداري

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة فإن الكلية " هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة " . وهي تهض على الخصوص بالمهام الآتية:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج
- نشاطات البحث العلمي
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- وتتشكل من أقسام ومكتبة كما تزود بمجلس الكلية ومجلس علمي

عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- على العميد مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج
- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه

الأمين العام للكلية

هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

مسؤول مكتبة الكلية

وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

رئيس القسم

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والاداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، ويساعده رئيسا القسم المساعدان:

مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

ويقوم بالمهام الآتية:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
- ويقوم بالمهام الآتية:
- السهر على سير التعليم في ما بعد التدرج.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقيم.

الأمانة العامة

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2004، والمحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن الأمانة العامة للكلية تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- وللتمكن من تنفيذ مهامها، فإن الأمانة العامة للكلية تتضمن عدة مصالح، هي:
- مصلحة المستخدمين**

- فرع الأساتذة.
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

مصلحة الميزانية والمحاسبة

- فرع الميزانية.
- فرع المحاسبة.
- مصلحة الوسائل والصيانة.
- فرع الوسائل.
- فرع الصيانة
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه

- تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة ، بالرجوع إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، ونظراً لعدم التمكن من الحصول على إطار العينة (القائمة الاسمية للفئات الفاعلة) اضطر الباحث تماشياً مع معطيات المنهجية إلى عدم استخدام المعاينة الاحتمالية لهذا ضمنا المعاينة غير الاحتمالية وتحديد العينة القصدية، تم قصد الموظفين الإداريين للكلية، إذ تم الاستعانة بأسلوب الخبرة (تم الاستعانة برئيس المستخدمين الذي وجهنا للفئات المثبتة).

- خصائص مجتمع العينة: لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لمفردات البحث والتي تم تضمينها لأغراض منهجية ومعرفية تنيط للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (01) : يوضح توزيع مفردات البحث حسب فئات العمر و الجنس .

الجنس السن	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
18 – 27 سنة	3	7.5	3	7.5	6	15
28 – 37 سنة	10	25	13	32.5	23	57.5
38 – 47 سنة	4	10	4	10	8	20
48 سنة فأكثر	1	2.5	2	5	3	7.5
المجموع	18	45	22	55	40	100

المصدر : س (1) ، س (2)

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تعود إلى جنس الإناث و التي قدرت ب 32.5 % و التي تمثلها الفئة العمرية من (28 إلى 37 سنة) و هي الفئة الشبابية ، مقارنة بنسبة الذكور التي تمثلها نسبة 25 % في نفس الفئة العمرية ، وهذا ما يدخل في إطار محاولة العنصر النسوي الاندماج باليد العاملة النشطة ، بالإضافة إلى أن التحاق الذكور بمناصب عمل مباشرة بعد التخرج ليس ممكنا دائما فهناك عقبة وجوب إنهاء الالتزام اتجاه الخدمة الوطنية هذا ما يعطي أفضلية للإناث عند تقديم ملفات و طلبات التوظيف كما أن طبيعة العمل (الوظيف العمومي) والذي لا يمنع وجود المرأة في هذه الوظائف باعتبارها لا تتطلب جهدا عضليا فوجود هذه الفئة ضمن الفئة العمرية الشبابية لتمييزها بالحماس و النشاط و الجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء والعمل على تحسين وضعهم المهني و الاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل و تحقيق الاستقرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما أنه و نظرا لتوسيع نشاط الكلية و الذي يتطلب توظيف فئات شبابية قادرة على العطاء و الانجاز وهذا تماشيا مع المعطيات الكيفية التي أقرها مسؤول المستخدمين ارتفاع نسبة توظيف الفئة الشبابية ، في حين نجد أن النسب تتساوى بين الذكور و الإناث في الفئة العمرية 38 – 47 سنة و التي قدرت ب 10 % ، والتي تمثلها الفئات التي لها أقدمية في العمل ، في حين أن نسبة 7.5 % تمثلها الإناث في الفئة العمرية 18 – 27 سنة و هي نفس النسبة لدى الذكور، وأخيرا الفئة العمرية 48 سنة فأكثر التي تمثلها نسبة 5% التي تمثلها الإناث، وهذا راجع إلى أن غالبية أفراد الدراسة هم من الاناث.*

* مقابلة رقم (02) : مع مسؤول المستخدمين يوم 05 – 05 – 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

جدول رقم (2) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و الأجر.

الأقدمية الأجر		أقل من 5 سنوات		5 - 9 سنوات		10 - 14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1500 - 1900 دج	2	5	4	10	1	2.5	2	5	9	22.5	
20000 - 24000 دج	3	7.5	6	15	2	5	2	5	13	32.5	
2500 - 29000 دج	2	5	5	12.5	1	2.5	2	5	10	25	
أكثر من 30000 دج	2	5	4	10	1	2.5	1	2.5	8	20	
المجموع	9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100	

المصدر : س (3) ، س (4)

في إطار تفسير العلاقة بين الأقدمية و مستوى الأجر فقد مثلت نسبة 15 % الفئات التي تتراوح مدة أقدميتها من 5-9 سنوات و تحصل على أجر 20000-24000 دج ، و هذا راجع إلى طغيان الفئة الشبابية داخل البنية التنظيمية إضافة إلى طبيعة الوظيف العمومي الذي يحدد الأجر الذي يتقاضاه الموظف ، حيث أن الزيادة في الأجر تتم في حالة الحصول على الترقية ، و تماشيا مع هذه المعطيات فقد أكد لنا مسئول المستخدمين بأن الكلية تطبق قانون الوظيف العمومي و الذي تحدد فيه حقوق الموظف من أجر و ترقية و منح... إلخ و واجبات من إلزام بوقت العمل ، إطاعة الأوامر و القوانين... إلخ ، فالأجر محدد للوظيفة العمومية ، و يحصل الموظف على زيادة في الأجر إذا حصل على ترقية التي تمكنه من الحصول على امتيازات مادية و معنوية فالترقية يحكمها معيار الأقدمية . في حين أن الفئات التي مدة أقدميتها أقل من 5 سنوات تتقاضى أجر يتراوح بين 20000 - 24000 دج بنسبة 7.5 % وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المطبقة في الكلية و التي تستند إلى الشهادة إضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب توفر مستوى تعليمي الذي يتماشى ونوع الخدمات التي تقدمها الكلية ، كما أن نسبة 5 % تمثلها الفئة التي لها أقدمية من 10 - 14 سنة و تحصل على أجر من 20000-24000 دج تساويا مع نسبة الذين تتراوح مدة أقدميتهم أكثر من 15 سنة و التي ينحصر أجورهم من 20000-29000 دج و التي قدرت بنسبة 5 %، وهذا راجع قلة المناصب الشاغرة داخل البنية التنظيمية و عدم توفر فرص الترقى التي تمنح الموظف الحصول على زيادات أجرية مما يؤدي إلى بقاء الموظف مدة طويلة في الوظيفة من أجل الحصول على مثل هذه الحوافز ، و تمثل نسبة 2.5 % من الذين يتجاوز أجورهم

أكثر من 30000 دج و تفوق مدة أقدميتهم 15 سنة فهذه الفئات تمثل نسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى و التي يمكن إرجاعها إلى امتلاكها قدرات وكفاءات تؤهلها لشغل هذه المناصب، وفي إطار تفسير العلاقة بين الأقدمية و الأجر من خلال المعطيات السابقة فإن نسبة الأجر ترتفع مع ارتفاع مدة الأقدمية و باعتبار أن الأفراد يريدون الحصول على الأجر فقط وهذا ما أكده لنا مسئول المستخدمين* الأمر الذي يبرر البقاء فترة طويلة مقابل الحصول على حوافز مادية ومعنوية على الرغم من عدم الرضا الذي لمسناه لدى المبحوثين بخصوص نظام الأجر و عدم تناسبه مع الجهود المبذولة.**

* مقابلة رقم (02) : مع مسئول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 08 المأخوذ من استمارة استبيان .

أولاً : العدالة التوزيعية و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (03) : يوضح العلاقة بين الأجر و مدى تناسبه مع المهام الوظيفية.

الأجر		19000-15000		24000-20000		29000-25000		أكثر من 30000		المجموع	
تناسبه		دج		دج		دج		دج			
مع المهام		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		2	5	2	5	2	5	1	2.5	7	17.5
لا		7	17.5	11	27.5	8	20	7	17.5	33	82.5
المجموع		9	22.5	13	32.5	10	25	8	20	40	100

المصدر س (3) ، س (5)

تمثل الأجور والرواتب الممنوحة للفرد من وجهة نظر الإدارة والموظف ذاته تعويضا عن أدائه الفعلي الحقيقي الذي تم انجازه من قبل الفرد .

ومن خلال المعطيات الكمية الموضحة بالجدول أعلاه تبين أن مفردات الدراسة التي يتراوح أجرها بين 24000-20000 دج أقرت بعدم تناسب الأجر مع المهام الوظيفية بنسبة 27.5 % و هذا راجع إلى مدة وية هذه الفئات داخل البيئة التنظيمية و الموضحة في الجدول رقم 02 مقارنة مع نسبة 20 % ممن يتراوح أجرهم بين 29000-25000 دج والذين أكدوا على عدم تناسب أجرهم مع المهام الوظيفية في ظل الحالة الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الموظف، فالفرد بطبيعته يسعى إلى تحقيق وإشباع حاجاته والتي تتجسد في هرم ماسلو للحاجات ، وهذا تماشيا مع المعطيات الكيفية التي أقرها مسؤول المستخدمين " بأن الأجور والمرتبات التي يتقاضاها الموظفون تتم بصورة آلية أي في كل نهاية شهر يحصل الموظفون على أجورهم، فالموظفون متساوون في الحصول على أجورهم سواء الفرد المجد أو العكس في ظل سياسة الأجور غير المحفزة.* وبالمقارنة نجد أن نسبة 17.5 % التي مثلها كل من الفئات التي تتراوح أجورها بين (15000-19000 دج) و (أكثر من 30000 دج) أقرت بعدم تناسب الأجر مع المهام الوظيفية، فالأجر لا يكفي

* مقابلة رقم (02) : مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

**

لتغطية كافة متطلباتهم واحتياجاتهم في ظل اقتصاد السوق وتدني قيمة العملة الوطنية*، وتماشيا مع هذه المعطيات فقد أكد معظم المبحوثين على عدم تناسب الأجر مع الجهود المبذولة في ظل نظام أجر لا يرضي الجميع**، وبالمقارنة نجد أن نسبة 5 % ممن أكدوا على تناسب الأجر مع المهام الوظيفية والذي يتراوح أجرهم من 15000-29000 دج، والذي يرجع إلى أن هذه الفئة تمثل فئة الموظفين الجدد، مقابل 2.5 % ممن يفوق أجرهم 30000 دج في ضوء تحقيقوا إشباع حاجاتهم الوظيفية خاصة فيما يتعلق بالحصول على الترقية نظرا لمدة عضوية هذه الفئة، وطبيعة الوظيفة التي تشغلها هذه الفئة فالأجر مرتفع عند هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى نظرا لعامل الأقدمية والمهام المسندة لكل فئة

جدول رقم 04 : يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية للأجر و مستوى الأجر.

الزيادة السنوية للأجر		نعم		لا		المجموع	
مستوى الأجر		ت	%	ت	%	ت	%
1500-1900 دج		1	2.5	8	20	9	22.5
20000-24000 دج		1	2.5	12	30	13	32.5
2500-29000 دج		1	2.5	9	22.5	1	25
أكثر من 30000 دج		1	2.5	7	17.5	8	20
المجموع		4	10	36	90	40	100

المصدر: س (3) ، س (6)

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للفئة المبحوثة والتي تمثل نسبة 90 % من المجموع الكلي للمبحوثين صرحت بعدم وجود زيادة في الأجور السنوية بالمقابل نجد نسبة 10 % ممن أقرروا بوجود زيادة سنوية في الأجور .

كما يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 32,5 % ممن يتراوح أجرهم بين 20000-24000 دج بالمقابل نجد نسبة 25 % ممن تتراوح أجورهم بين 29000-30000 دج تليها فئة الأفراد الذين يتحصلون على أجر بين 15000-19000 دج و التي قدرت بنسبة 22.5 % مقابل نسبة 20 % للفئات يفوق أجرهم 30000 دج .

* تُعد مكافآت العمل إحدى أهم المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية التي تواجهها السياسات الحكومية بالجزائر على اختلاف مشاريعها الاجتماعية و الاقتصادية و ذلك بالنظر إلى العناصر التي تتضمنها أية سياسة أجور ممكنة حاضرا أو مستقبلا (بشائية سعد : 2002 ، ص 283) .

** هذه التحليلات الكيفية تتماشى و السؤال 08 المأخوذ من استمارة الاستبيان .

من خلال الربط بين الزيادة في الأجور السنوية ومستوى الأجر يتضح أن نسبة 30 % ممن أقرروا بعدم وجود زيادة في الأجور والتي تتراوح أجورهم بين 20000-24000 دج نظرا لأن نظام الأجر المعمول به ثابت، بالمقابل نجد نسبة 22.5 % ممن أجورهم يتراوح بين 25000-29000 دج ويقررون بعدم وجود زيادة في الأجور، وهذا راجع إلى مدة الأقدمية لدى هذه الفئات، بالمقابل نجد نسبة 20 % ممن أقرروا بعدم وجود زيادة في الأجور ويتراوح أجورهم بين 15000-19000 دج والتي تمثلها الفئة الشبانية الموظفة جديدا والتي لا تمتلك خبرة كافية ومدة عضوية للحصول على الترقية في ظل سياسة الترقية بالأقدمية المعمول بها في الكلية، بالمقابل نجد نسبة 17.5 % ممن يفوق أجورهم 30000 دج وأقرروا بعدم وجود زيادة في الأجور، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تتميز بالأقدمية وتشغل وظيفة أو رتبة أعلى، فهذه الفئة أجورها ثابت في ضوء الوظيفة الثابتة والأجر الثابت التي يفرضها نطاق عمل الكلية (الوظيف العمومي) بالمقارنة مع الفئات الذين أقرروا بوجود زيادة سنوية في الأجور والتي تمثل نسبة 2.5 % والتي شملت كل مستويات الأجور، والذي مرده إلى هذه الفئات من خلال استفادتها من الترقية الممنوحة لها في ظل مدة عضويتها، والتي تمنح امتيازات مادية تتجلى في الزيادة في الأجور وامتيازات معنوية تتجلى في اللقب الوظيفي، ويعزى هذا إلى انعدام نظام الحوافز والذي أقرته الشواهد الكيفية لمسئول المستخدمين " نظام دفع الأجور يتم باليوم باعتبار أن الكلية تابعة للقطاع العمومي ، ولا وجود لنظام حوافز " *

* مقابلة رقم (02) : مع مسئول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

جدول رقم (05) : يوضح العلاقة بين الأجر والحصول على مكافآت توازي جهود العمل.

المجموع		أكثر من 30000 دج		29000-25000 دج		24000-20000 دج		19000-15000 دج		الأجر الحصول على مكافآت توازي الجهد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10	4	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	نعم
90	36	17.5	7	22.5	9	30	12	20	8	لا
100	40	20	8	25	10	32.5	13	22.5	9	المجموع

المصدر : س (3) ، س (7)

تبين المعطيات الإمبريقية الموضحة للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 30 % ممن يتراوح أجرهم بين 240000-20000 دج ممن لم يحصلوا على مكافآت توازي جهود العمل لأن نظام الأجر المعمول به في الوظيف العمومي ثابت في ظل انعدام المنظومة التحفيزية، بالمقابل فإنه يوجد تقارب في النسب بين كل الفئات التي يتراوح أجرها من 19000-15000 ، 24000-20000 ، 29000-25000 دج والتي قدرت بالنسب التالية على التوالي على التوالي 20.5 % ، 22.5 % ، 17.5 % وهو ما يبرز أن معظم الفئات على مستوى كافة مستويات الأجر لم تحصل على مكافآت والذي يوحي بأن الإدارة لا تقوم بتوفير حوافز لتشجيع موظفيها إلا ما تعلق بالتكريمات الممنوحة للموظفين في كل سنة في عيد العمال، وهذا ما قرره لنا الأمين العام للكلية* في ظل تضمين الالتزام الوظيفي للموظف**، بالمقابل فإن نسبة 2.5 % الممثلة لجميع مستويات الأجر والتي تحصلت على مكافآت توازي جهودها المبذولة في إطار الحصول على عملية الترقية التي تمنح للموظف امتيازات مادية كالزيادة في الأجر وامتيازات معنوية الانتقال إلى رتبة أو وظيفة أعلى و الحصول على لقب وظيفي جديد والذي يؤثر على مستوى أدائه وحتى سلوكه داخل العمل، فغياب تلقي المكافآت يقلل من بذل المزيد من الجهد في العمل باعتبار أن العامل مادي بطبعه في ظل غياب منظومة التحفيز .

* مقابلة رقم (01) مع الأمين العام يوم 05 - 05 - 2015 على الساعة 11:05 الى 11:25.

جدول رقم (06): يوضح العلاقة بين طول فترة العضوية و الحصول على الترقية.

فترة العضوية		أقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
نعم	لا	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
3	7.5	7	17.5	2	5	2	5	14	35		
6	15	12	30	3	7.5	5	12.5	26	65		
9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100		

المصدر س (4) ، س (10)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وفي خضم الشواهد الكمية الموضحة أن 30 % ممن لم يتحصلوا على الترقية في ظل مدة أقدميتهم التي تتراوح من 5-9 سنوات مقارنة بنسبة 17.5 % ممن اقروا باستقاداتهم من الترقية ولهم نفس مدة الأقدمية، وهذا راجع إلى اعتماد نظام الترقية بالأقدمية كضابط من الضوابط التي تحكم سياسة الترقية داخل البنية التنظيمية للفئات التي استقادت من الترقية قد تكون توفرت في الشروط المعمول بها داخل الكلية، وهذا تماشيا مع المعطيات الكيفية التي أقرها مسئول المستخدمين بأن الترقية الداخلية وفق لشروط أولها توفر منصب شاغر إضافة إلى مدة شغل الوظيفة الحالية 5 سنوات فأكثر مع إجراء امتحان مهني* بالمقارنة نجد أن نسبة 15 % ممن تقل أقدميتهم عن 5 سنوات وفي نفس الوقت لم يتحصلوا على الترقية فهذا راجع إلى أنهم لم يستوفوا شروط الترقية المعمول بها في الكلية، في حين أن نسبة 7.5 % ممن تقل أقدميتهم عن 5 سنوات واستقادوا من الترقية في ظل دخول العلاقات الشخصية داخل الواقع التنظيمي بالمقابل فإن الفئات التي تفوق أقدميتهم 15 سنة فأكثر ولم يتحصلوا على ترقية بنسبة 12.5 % وهو ما يبرز قلة المناصب الشاغرة وكذا عدم الحصول على تقييمات للأداء ايجابية تمكنهم من الحصول على الترقية، والتي تعرف بالترقية الاختيارية، فقد أكد مسئول المستخدمين أنها تتم على مستوى الكلية، بحيث يجب توافر بعض الشروط للمتقدم للحصول على هذه الترقية، فأول شرط هو توفر منصب شاغر، ومدة 10 سنوات في شغل الوظيفة بعد ذلك تتم دراسة الملف من طرف لجنة متساوية الأعضاء استنادا إلى معيار تقييم الأداء الذي يكون ضمن الملف**، وهو

* مقابلة رقم (02) : مع مسئول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

** مقابلة رقم (02) : مع مسئول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

ما يتماشى والفئة التي تفوق أقدميتها 15 سنة فأكثر وقد استفادت من الترقية بنسبة 5 %، بالمقابل نجد نسبة 7.5 % ممن لم يتحصلوا على ترقية و مدة أقدميتهم من 10-14 سنة، مقارنة بنسبة 5 % ممن تحصلوا على ترقية و تتراوح مدة أقدميتهم 10-14 سنة في تطبيق الكلية لنظام الترقية بالأقدمية حيث من الصعب الجزم بأن طول الفترة الوظيفية يعكس في جميع الأحوال ارتفاع خدمتهم بالعمل، فهذا الوضع يهيء لهم السبيل للتقدم للوظائف الأعلى .

جدول رقم (07) : يوضح العلاقة بين الأقدمية و الأسس التي ترتكز عليها عملية الترقية.

الأقدمية	أقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أسس الترقية										
الكفاءة	1	2.5	0	0	0	0	0	0	1	2.5
الأقدمية	5	12.5	13	32.5	3	7.5	5	12.5	26	65
معا	2	5	3	7.5	2	5	1	2.5	8	20
أخرى	1	2.5	3	7.5	0	0	1	2.5	5	12.5
المجموع	9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100

المصدر: س (4) ،س(11)

تعتبر الترقية من أهم الحوافز التي تهتم المنظمات بتفعيلها، فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 30 % ممن تتراوح أقدميتهم بين 5-9 سنوات أكدوا على أن عملية الترقية تتم على أساس الأقدمية فمن قضى مدة خدمة أطول يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقصر وتمثل نسبة 10 % ممن أقرروا بأن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة وهم من نفس الفئة العمرية، في حين أقرت نسبة 7.5 % بوجود أسس أخرى للترقية تقوم على أساس المحاباة والعلاقات الشخصية والوساطة*، بالمقارنة فإن نسبة 15 % من الفئات التي تقل مدة أقدميتها عن 5 سنوات وترى أن أهم أساس ترتكز عليه عملية الترقية هو الأقدمية، فعلى الرغم من قصر مدة عضويتها إلا أن الموظفين من هذه الفئة على دراية وإلمام بكل ما تعلق بالأمور التنظيمية وهذا ما تؤكد المعطيات الكيفية لمسؤول المستخدمين حيث أقر أن هناك موظفين مجدين وملمين بجوانب عملهم في

* مقابلة ودية غير مقننة مع عدد من المبحوثين أثناء توزيع استلوة الاستبيان.

حين أن البعض لا مبالي خاصة فيما تعلق بقانون الوظيف العمومي* ، بالمقابل فإن نسبة 5 % ممن أقرروا بأن الترقية تتم على أساس الأقدمية و الكفاءة معا وهي نفس الفئة العمرية والذي يبرر وجود هذا الأساس من الترقية هو أن مثل هذه الفئات تم توظيفها على أساس الشهادة والتخصص وهي فئة استفادت من الترقية في الحصول على مرتبة وظيفية أعلى ، والراجع إلى احتياجات الكلية للموارد البشرية خاصة بعد توسع مجالاتها، وتعزي النسبة 2.5 % من نفس الفئة إلى أن الترقية تتم على أسس أخرى تتجلى في المحابات والوساطة والمحسوبية في ظل وجود مثل هذه العلاقات غير الرسمية داخل البنية التنظيمية وهذا ما أكدته الشواهد الكيفية التي أقرها مسئول المستخدمين بطغيان العلاقات الشخصية داخل البنية التنظيمية بنسبة كبيرة** بالمقارنة نجد أن نسبة 12.5 % من الفئات التي تفوق مدة أقدميتها 15 سنة و التي أقرت بأن نظام الترقية يقوم على أساس الأقدمية فهذه الفئة تمثل الأكبر سنا و التي باعتبار مدة أقدميتها تفوق 15 سنة لذلك فهي على إمام بسياسات وقواعد وقوانين البنية التنظيمية بالمقابل تمثل نسبة 2.5 % في كلتا الحالتين سواء أن عملية الترقية ترتكز على الأقدمية والكفاءة أو طرق أخرى فبحكم سن هذه الفئات ومعايشتها للواقع التنظيمي فهي ملزمة بجميع جوانب العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية مقارنة بالفئة التي تتراوح أقدميتها من 10-14 سنة وأقرت بأن أهم معيار للترقية هو الأقدمية بنسبة 7.5 % فهذه الفئات تمثل الفئات التي لم تستفد وهذا لعدم توفر شروطها في ظل غياب معايير أخرى للترقية وبالتالي عدم تحقق عدالة للموظفين الأكفاء المجددين وإلحاق الضرر بالمصلحة العامة، الذي يولد عدم اكتراث الموظفين بالعمل على اعتبار أن ترقية ستمحصل في كلتا الحالتين، فالفرد تطول مدة انتظاره للحصول على الترقية، الكفاءة كمقياس هو أيضا غير معمول به في الجامعة فلا تعطى أهمية كبيرة للكفاءة وهذا قد يرجع لنوع الاعمال والمهام الاداري التي يقوم بها الموظف والتي يعتبرونها روتينية فالمفاضلة بين الافراد على اساس الكفاءة بعد اختيارهم على اساس الاقدمية غير واردة تماما، بالمقابل فإن نسبة 2.5 % للفئات التي تتراوح أقدميتها من 10-14 سنة وأقرت أن نظام الترقية يتم على أساس الكفاءة والأقدمية وأنظمة أخرى، وهذا بنسب متساوية، والذي مرده إلى أن هذه الفئات اكتسبت خبرة لا بأس لها في ضوء مدة عضويتها والشهادة المتحصل عليها، في حين أن الأسس الاستثنائية التي تقوم عليها الترقية تتجلى في الوساطة والعلاقات الشخصية وبهذا فالترقية في الإدارة العمومية تتبع الإجراءات الكلاسيكية ولا تقاس بالفعالية والأداء المميز لذا يضطر الموظف إلى انتظار السنوات للاستفادة منها .

* مقابل رقم (2) مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 على الساعة 10:21 الى 11:00.

** مقابل رقم (2) مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 على الساعة 10:21 الى 11:00.

جدول رقم (08) : يوضح العلاقة بين السن و عدالة سياسة الترقية.

السن		27-18 سنة		37-28 سنة		47-38 سنة		أكثر من 48 سنة		المجموع	
عدالة سياسة الترقية		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		3	7.5	10	25	3	7.5	1	2.5	17	42.5
لا		3	7.5	13	32.5	5	12.5	2	5	23	57.5
مجموع		6	15	23	57.5	8	20	3	7.5	40	100

المصدر : س (2) ، س(12)

من خلال الجدول أعلاه تبين المعطيات الكمية أن نسبة 32.5 % ممن يتراوح أعمارهم من 37-28 سنة وأقروا بعدم عدالة سياسة الترقية ، باعتبار أن فئة الشباب هي الفئة الطاغية داخل البنية التنظيمية والموضحة في الجدول (1) فشعور هذه الفئة بعدم عدالة سياسة الترقية نابع من النظام المطبق داخل الإدارة والذي يعتمد على نظام الأقدمية للحصول على الترقية وبالرجوع للجدول رقم (2) فإن المناخ التنظيمي لا يشجع على الإبداع والمبادرة فطول مدة العضوية ونقص الأجر تجعل من سياسة الترقية غير عادلة وتماشيا مع هذا فقد أكدت المعطيات الكيفية لمسؤول المستخدمين على أن نظام على أن نظام الترقية المعمول به هو الأقدمية* ، بالمقابل أقرت نسبة 25 % من نفس الفئة العمرية أن سياسة الترقية عادلة وهذا مرده إلى أن هذه الفئة قد استفادت من الترقية، بالمقارنة نجد أن نسبة 12.5 % للفئة العمرية من 47-38 سنة والتي أكدت عن عدم عدالة سياسة الترقية، والذي يعود إلى أن هذه الفئات رغم مدة عضويتها إلا أنها لم تحصل على الترقية، مقارنة بالفئة العمرية من 27-18 سنة التي و رغم صغر سنها إلا أنها استفادت من الترقية وهو ما يبرر إقرارها بعدالة سياسة الترقية، في ظل وجود محسوبة وعلاقات شخصية داخل الواقع التنظيمي**، مما يولد شعور لدى الفئات الأكبر سنا بعدم عدالة سياسة الترقية رغم أن النظام المعمول به هو نظام الأقدمية، بالمقارنة نجد أن الفئات الأكثر من 4 سنة لا تقر بعدالة سياسة الترقية بنسبة 2 % وهذا راجع إلى أن هذه الفئة باعتبارها الأكبر سنا لا تجد التدير والاعتراف بمجهوداتها المبذولة كما أن عدم توفر رتب وظيفية يحول دون استفادة هذه الفئة من الترقية رغم طول مدة شغلها للوظيفة بالمقابل توجد نسبة 1 % ممن أقروا بعدالة سياسة الترقية وهم من نفس الفئة العمرية، وهذا لأنها استفادت من الترقية الاختيارية وكذا تميز هذه الفئات بالجدية في العمل والانضباط باعتبارها من أهم معايير تقييم الأداء والذي يعتبر كمؤشر لقبول ملف الاستفادة من الترقية وهذا تماشيا مع المعطيات الكيفية التي

* مقابلة رقم (02) : مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

** مقابلة حرة غير مقننة مع العديد من المبحوثين أثناء توزيع استمارة الاستبيان .

أقرها مسؤول المستخدمين بأن أهم معيار لتقييم أداء الموظف هو الانضباط في العمل وعلى هذا الأساس يتم تضمين هذا التقرير في ملف الحصول على الترقية الاختيارية في ظل توفر كافة الشروط. *

ثانيا : العدالة التوزيعية و علاقاتها بالالتزام الاستمراري.

جدول رقم (09) : يوضح تناسب الأجر مع المهام الوظيفية و علاقاتها بالبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني .

تناسب الأجر مع المهام الوظيفية		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	7.5	16	40	20	50	
لا	4	10	17	42.5	20	50	
مجموع	7	17.5	33	82.5	40	100	

المصدر : س (5) ، س (52)

تمثل أنظمة الأجور والرواتب من أهم الأنظمة و أكثرها أثرا في استقرار الفرد و اندماجه في عمله و تحقيق الرضا الوظيفي لديه، فالأجر ذلك الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الموظف من خلال أدائه لوظيفته نظير ما يبذله من جهد جسماني و طاقة ذهنية في العمل من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 42.5 % ممن لا يتناسب أجورهم مع المهام الوظيفية ولا يريدون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني و هذا راجع إلى قلة الأجر طول مدة العمل من أجل الحصول على الترقى الوظيفي و عدم التقدير للمجهودات المبذولة في ظل غياب الظروف المناسبة والأنظمة التحفيزية وبالتالي يلجأ الموظف إلى تغيير الوظيفة في حالة توفر فرص بديلة، بالمقابل فإن نسبة 40 % ممن لا تتناسب أجورهم مع المهام الوظيفية و يفضلون البقاء في الوظيفة طوال مسارهم المهني ومرد ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية تفرض عنها البقاء في الوظيفة إلى أنها لم تجد فرص بديلة في ظل انعدام الوظائف و البطالة بالمقارنة فإن نسبة 10 % ممن يتناسب أجورهم مع المهام الوظيفية و لا يفضلون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتقاضى أجر يفوق 30 ألف دينار جزائري إلا أن عدم التقدير وانعدام العملية التحفيزية تجعل الموظف مجبر على البحث عن وظيفة أخرى تحقق له احتياجاته ** ، بالمقابل مثلت نسبة 7.5 % ممن يتناسب أجورهم مع المهام الوظيفية و يفضلون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني فيعزى هذا إلى أن هذه الفئة لها مدة أقدمية تفوق 15 سنة فهي غير قادرة على تغيير الوظيفة إضافة إلى أنها تفضل التقاعد باعتبارها استفادت من الترقية فهي فئة تبحث عن الاستقرار لكونها تمثل الفئة الأكبر سنا داخل الواقع التنظيمي كما أن ارتباطها بالوظيفة .

* مقابلة رقم (02) : مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 53 المأخوذ من استمارة استبيان .

جدول رقم (10) : يوضح علاقة الحوافز التي تثير قدرات على العمل و البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني.

المجموع		المشاركة في اتخاذ القرارات		الأجر		الترقية		الحوافز التي تثير قدرات على العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البقاء في الوظيفة طوال المسار
50	20	2.5	1	30	12	17.5	7	نعم
50	20	0	0	45	18	5	2	لا
100	40	2.5	10	75	30	22.5	9	المجموع

المصدر : س (13) ، (52)

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب متساوية فيما يتعلق بتفضيل الموظفين للحوافز الأجرية والبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني والتي قدرت بنسبة 37.5 % ، فالأجر أصبح هاجس لدى جميع الموظفين في ظل نظام الأجر المتدني والذي يمس جميع قطاعات الوظيف العمومي فبالنسبة للفئات التي لا تفضل البقاء طوال المسار المهني وتفضل الأجر كحافز يثير قدراتها على العمل ، فإنها غير راضية عن مستوى الأجر فهذه الفئات تتطلع للحصول على امتيازات أفضل في ضوء انعدام منظومة التحفيز وقلة الأجر، وعدم توفر شروط أفضل للعمل* تدعيما لهذا الطرح قدمت الدراسة شواهد كيفية عبر فيها مسئول المستخدمين على أن في الحصول على أجورهم سواء الموظف المجد أو العكس في ظل سياسة الأجور غير المحفزة** ، فلقد أكدت مفردات الدراسة على ضعف وانعدام نظام الحوافز*** ، غير أن هناك نوع من التحفيز المعنوي يتجسد في تقديم تكريمات للموظفين في عيد العمال من كل سنة كآلية تشجيعية يتم فيها تكريم أقدم موظف، وأنشط موظف .. إلخ وهذا ما أكدته لنا مسئول المستخدمين، أما الفئات التي تفضل الأجر ولا تفضل البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني فهي تبحث عن الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في ظل قلة الأجر وزيادة متطلبات الحياة، فهي مجبرة عن البحث عن وظيفة تضمن فيها الحصول على حوافز مادية لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بالمقارنة نجد أن حافز الترقية تمثله نسبة 12.5 % ممن يثيرهم حافز الترقية ولا يفضلون البقاء في الوظيفة فالترقية كحافز يسعى إليها أي موظف لكن وعدم ملائمة ظروف العمل من عدم تقدير لمجهودات وقلة التحفيز

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 53 المأخوذ من استمارة استبيان .

** مقابلة رقم (02) : مع مسؤول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

*** تتماشى هذه النتائج مع تحليلات يوسف سعدون الذي كشف عن عدم فعالية التنظيمات الرسمية العامة في مجال التحفيز ، من أجل رفع الكفاية و الفعالية خاصة إلغاء الحوافز المادية منها و المعنوية للعاملين و المسيرين . (يوسف سعدون : بدون سنة نشر : 34) .

والأجر يفضل الفرد الانتقال إلى وظيفة أخرى توفر له امتيازات أفضل، بالمقابل فإن نسبة 12.5 % ممن يفضلون الترقية كحافز والبقاء في الوظيفة طوال المسار المهني فهذا راجع إلى أن هذه الفئة تمثلها الفئة التي أقدمية كبيرة إضافة إلى كبر سنها ، فالترقية تهدف إلى خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهود وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل .

جدول رقم (11) : يوضح العلاقة بين الحصول على مكافآت توازي جهود العمل و ترك العمل باحالة توفر فرص بديلة.

مدى الحصول على مكافآت توازي جهود العمل		نعم		لا		المجموع	
ترك العمل في حالة توفر فرص بديلة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		3	7.5	31	77.5	34	85
لا		1	2.5	5	12.5	6	16
المجموع		4	10	36	90	40	100

المصدر : س (7) ، س (53)

تعتبر مكافآت العمل إحدى المقومات الأساسية العلمية والحقيقية والتي بواسطتها يتم تقييم العمل ترسيخا للشعار الذي يقنن العمل كمعيار للثواب والعقاب، من خلال المعطيات الكمية في الجدول فإنه يتضح أن نسبة 77.5 % من مجموع أفراد العينة لا يتحصلون على مكافآت توازي جهود العمل ويرغبون في ترك الوظيفة في حال توفر فرص بديلة، فغياب تلقي المكافآت توازي الجهود في العمل يقلل من بذل المزيد من الجهد في العمل في ظل عدم تقدير المجهودات المبذولة في العمل و غياب نظام التحفيز، باعتبار أن أهم حافز يؤثر في قدرات الفرد العامل هو الأجر وهذا بالرجوع إلى الجدول رقم (1)، فالعامل مادي بطبعه وهذا ما يتماشى والنظرة التابلية. إن مثل هذه الظروف تجعل الموظف يفكر في الانتقال إلى وظيفة أخرى خارج الكلية في حال توفر فرص بديلة خاصة وأن غالبية الفئات هي فئات الشباب التي تتميز بالحماس والجد وتحاول إثبات ذاتها داخل مجال العمل، بالمقابل فإن 12.5 % ممن لا يحصلون على مكافآت توازي جهود العمل و لا يريدون ترك العمل في حالة توفر فرص بديلة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تمثلها الفئة التي مدة أقدميتها طويلة بالمقارنة نجد أن نسبة 7.5 % ممن يتحصلون على مكافآت توازي جهود العمل ويريدون ترك العمل في حال توفر فرص بديلة وهذا راجع إلى أن ظروف العمل غير مناسبة ووجود ضغوطات في العمل سواء من الرئيس أو الزملاء فهذه الفئة تبحث عن الاستقرار النفسي في العمل، بالمقابل مثلت نسبة 2.5 % ممن يتحصلون على مكافآت توازي جهود عمله غير أنهم لا يريدون ترك العمل في حالة توفر فرص بديلة ، فهي تفضل البقاء في المؤسسة حتى سن التقاعد باعتبار سنوات أقدميتها في مجال العمل داخل البنية التنظيمية.

تماشياً مع هذا الطرح قدمت الدراسة شواهد كيفية عبر فيها مسئول المستخدمين على أنه لا توجد مكافآت مادية، غير أنه توجد هناك مكافآت معنوية تتجسد في تكريمات للموظفين في كل يوم عيد عمال من كل سنة، إضافة إلى أنه أكد لنا أن أغلبية الموظفين يقدمون طلبات تحويل إلى وظيفة أخرى أو تغيير مكان العمل طوال السنة خاصة الفئة الشبابية*، وهذا ما وضح أن الموظفين لديهم نزعة إلى عدم الرضا عن الوظيفة والعمل في الكلية ككل .

جدول رقم (12) : يوضح توفر فرص الترقية في العمل الحالي و علاقته بتطلعات الموظفين داخل السياق التنظيمي.

توفر نسب الترقية		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تطلعات الموظفين							
22	55	6	15	28	70		
0	0	0	0	0	0		
9	22.5	3	7.5	12	30		
0	0	0	0	0	0		
31	77.5	9	22.5	40	100		
المجموع							

المصدر : س (9) ، س (50)

يتضح من الجدول أن نسبة 55 % ممن أقرروا بأن هناك فرص للترقية و أنهم يتطلعون للحصول على مراتب وظيفية في ظل أن غالبية مفردات الواقع التنظيمي هم من فئة الشباب التي تسعى إلى تحقيق الاستقرار، كما أن هذه الفئة تمثلها الفئة التي تقل مدة أقدميتها عن 5 سنوات فهي تتطلع للحصول على مراتب وظيفية باعتبار أن أهم نظام تقوم عليه عملية الترقية هو الأقدمية، بالمقابل فإن نسبة 15 % ممن أكدوا على عدم وجود فرص للترقية مع عدم تطلعهم للحصول على مرتبة وظيفية، وهذا راجع إلى عدم استفادتها من الترقية وتطلعها للحصول على حوافز أخرى كالأجر وتقدير المجهود في ظل النزعة إلى عدم الرضا عن نظام الأجور الذي يلبي كافة احتياجات الفرد الموظف، بالمقارنة فإن نسبة 22.5 % ممن أقرروا بوجود فرص للترقية إلا أنهم يتطلعون للانتقال من الكلية وهذا مرده إلى أن هذه الفئات تبحث عن ظروف عمل ملائمة في ظل انعدام نظام التحفيز وقلة الأجر وسياسة الترقية وفقاً لنظام الأقدمية الذي يكبح روح المبادرة والأداء المتميز بالمقابل مثلت نسبة 7.5 % ممن أقرروا بأن الكلية لا تتوفر فيها فرص للترقية وتزيد الانتقال إلى وظيفة أخرى خارج الكلية، إن هذه الفئات لديها من القدرات والكفاءات حيث تشعر بالملل والروتين في العمل وأن الوظيفة لا تناسب قدراتها، فهي تبحث عن وظيفة تحقق بها ذاتها واستقرارها، وكذا البحث عن الاعتراف بالمجهود .

* مقابلة رقم (02) : مع مسئول المستخدمين يوم 05 - 05 - 2015 من الساعة 10:21 إلى 11:00 .

جدول رقم (13) : يوضح العلاقة بين عدالة سياسة الترقية وترك الوظيفة في حالة توفر فرص بديلة:

المجموع		لا		نعم		عدالة سياسة الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	ترك الوظيفة في حالة توفر فرص بديلة
85	34	50	20	35	14	نعم
15	6	7,5	3	7,5	3	لا
100	40	57,5	23	42,5	17	المجموع

المصدر : س(12)، س(53).

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 50% ممن أقرت بعدم عدالة سياسة الترقية وتفضل ترك الوظيفة في حال توفر فرص بديلة والبال على عدم وجود رضا واستقرار هذه الفئة ووجود بعض الضغوط في العمل سواء من الزملاء أو من المسيرين، أيضا يمكن إرجاع هروب هذه الفئة في حالة وجود بديل إلى أنها تعاني الإهمال والتهميش من قبل المسؤولين في ظل شعورهم بعدم عدالة سياسة الترقية في الإدارة وعدم الاستفادة منها مما أدى بهم إلى التفكير في ترك الوظيفة في حال توفر فرص بديلة، بالمقابل فإن نسبة 7,5% ممن أكدوا على عدم عدالة سياسة الترقية في حين لا يفضلون ترك الوظيفة حالة توفر فرص بديلة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة متمسكة بوظيفتها لأنها سبب سعادتها *، فهذه الفئة تبحث عن التقدير لمجهوداتها.

بالمقارنة نجد أن نسبة 35% ممن أقروا بوجود عدالة في سياسة الترقية ويفضلون ترك الوظيفة في حالة توفر فرص بديلة، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة قد استفادت من الترقية غير أن ظروف العمل غير المناسبة تجعلها مجبرة على البحث عن وظيفة أخرى تتماشى مع قدراتها في ظل انعدام نظام التحفيز وقلة الأجر، بالمقابل تمثل نسبة 7,5% ممن أكدوا على عدالة سياسة الترقية ولا يريدون ترك الوظيفة حتى في حالة توفر فرص بديلة وهذا راجع إلى مدة أقدمية هذه الفئة والتي قد تفوق 15 سنة إضافة إلى عامل السن فهي في نهاية مسارها الوظيفي أي مقبلة على التقاعد.

* هذا ما يتماشى والطرح (طلعت ابراهيم لصفر: 2007، ص 87)، " تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث، فيلاحظ أن كثير من العاملين الذين قد تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض، ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل ، لما أمكن إدراك مثل هذا السلوك الاجتماعي وفهمه".

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية و قبول أي عمل مقابل الإستمرارية في العمل.

الحصول على الترقية		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
4	10	07	17.5	11	27.5		
10	25	19	47.5	29	72.5		
14	35	26	65	40	100		

المصدر : س (10)، س (51).

تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% ممن أكدوا على أنهم لم يتحصلوا في ظل نظام الترقية المعمول به في الإدارة فطول مدة العضوية تجعل الموظف يشعر بالملل في ضوء الانتظار الطويل للحصول على الترقية إضافة إلى المعايير الاستثنائية التي تحكم عملية الترقية ونقص الأجر وعدم توفر شروط العمل المناسبة وعدم التقدير للمجهودات*، بالمقابل فإن نسبة 17.5% ممن لم يستفيدوا من الترقية ويفضلون قبول أي عمل مقابل الاستمرارية، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة وخوفها من ترك العمل والبحث عن وظيفة جديدة.**

بالمقارنة نجد أن 25% ممن تحصلوا على الترقية إلا أنهم لا يقبلون أي عمل مقابل الاستمرارية فهذه الفئة من الفئات التي تعرف حقوقها واجباتها وهي الفئة الشبابية التي تتميز بالطموح بالمقابل تمثل نسبة 10% ممن تحصلوا على الترقية ويقبلون أي عمل مقابل استمراريتهم في العمل بالكلية وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تحصل على أجر يفوق 30 ألف دج حيث يتناسب أجرها مع وجودها في العمل بالإضافة إلى مدة أقدميتها وكبر سن هذه الفئة التي يجعلها تقبل أي عمل مقابل استمراريتهما في ظل انعدام فرص بديلة .

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (53) المأخوذة من استمارة إستبيان

** هذا ما يناسب مع طرح (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007 ، ص 343) الذي ضمن الالتزام بقائي " الاستمراري كأنهم نمط إلزامي يشير إلى وعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، كما أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك أي سبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه لعمله.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية في الأجور و البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني.

الزيادة السنوية في الأجور		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	2.5	10	25	11	50		
3	7.5	26	65	29	50		
74	10	36	90	40	100		

المصدر : س (6)، س (51).

ويتضح من خلال الجدول نلاحظ أن 45 % ممن أقرروا بعدم وجود زيادة سنوية في الأجور ويريدون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني وهي نفس النسبة للفئات الذين أكدوا وجود زيادة سنوية في الأجور ويفضلون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني، فهذه الفئة تفضل البقاء في الوظيفة رغم عدم وجود زيادة سنوية في الأجور لأنه لم تتوفر أمامها فرص بديلة ويمكن القول أن هذه الفئات لا يثيرها حافز الأجر بقدر ما يثيرها حافز الترقية التي تعتبر من أهم تطلعاتها داخل البنية التنظيمية.

وهذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (10)، في حين ترجع نسبة 45% للفئات التي أكدت على عدم وجود زيادة في الأجور وأنها ترفض البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني ومرد ذلك إلى عدم وجود استقرار لهذه الفئات في ظل ظروف العمل غير المناسبة من قلة الأجر وانعدام منظومة التحفيز وسياسة الترقية وفق نظام الأقدمية التي تجعل الموظف يشعر بالملل في ضوء الحصول على مثل هذه الامتيازات، فالموظف لا تحكمه الحوافز المادية فقط فهناك حوافز معنوية يسعى الموظف إلى تحقيقه وإشباعها وهذا ما تضمنه مدرسة العلاقات الإنسانية بالمقارنة نجد أن نسبة 5% ممن أكدوا على وجود زيادة سنوية في الأجور ويفضلون البقاء في العمل وهذا راجع إلى استفادة هذه الفئات من الترقية وفقا لمدة أقدميتها والتي تمنحهم إمتيازات مادية ومعنوية مما يجعلهم يفضلون البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني خوفا من التغيير وانعدام الفرص البديلة في حين نجد نفس النسبة للفئات التي أقرت بوجود زيادة سنوية في الأجور ولا تفضل البقاء في المسار الوظيفي فهذه الفئات تبحث عن الوظائف التي تقيز بالتحدي لإبراز قدراتهم وكفاءتهم، مهاراتهم، في ظل عدم تامين قدرات الموظفين.

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الأسس التي تركز عليها الترقية والبقاء في الوظيفة طوال مسار المهني.

الأسس التي تركز عليها الترقية		الكفاءة		الأقدمية		معا		أخرى		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	2.5	6	15	3	7.5	1	2.5	11	50	نعم	
0	0	20	50	5	12.5	4	10	29	50	لا	
1	2.5	26	65	8	20	5	12.5	40	100	المجموع	

المصدر : س(1)، س(51)

من خلال القراءة للمعطيات الكمية للجدول أعلاه فإنه يتضح أن نسبة 32.5% ممن أكدوا أن هم الأسس التي تقوم عليها الترقية هي الأقدمية وهي الفئات التي تفضل البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني وهذا راجع الى كبر سنهم وعدم توفر فرص بديلة بالمقابل تقر نفس النسبة 32.5% أن أساس الترقية المعمول به داخل الكلية هو الأقدمية ورفضها البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني، فهي فئات شبابية تسعى الى تحقيق طموحاتها غير أن نظام الأقدمية في سياسة الترقية يجعلها تقضي مدة عمل أطول للحصول على مثل هذه الامتيازات، كما أن قلة الأجر وعدم تناسبه مع المجهودات المبذولة يؤثر على استمرار يته في الوظيفة، بالمقارنة فإن نسبة 7.5% ممن أكدت على وجود أسس استثنائية لكنها تقبل البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني، وهذا راجع الى وجود العلاقات الشخصية والمحابة والوساطة* التي تعتبر كأساس لعملية الترقية، فبقاء هذه الفئة في الوظيفة نابع من إدراكهم لعدم توفر فرص بديلة، في ظل انعدام فرص العمل، في المقابل فإن نسبة 7.5% التي أكدت على وجود طرق استثنائية لعملية الترقية وهي ترفض البقاء في الوظيفة طوال المسار المهني وهذا راجع الى عدم وجود عدالة داخل الكلية والتي تحكمها العلاقات الشخصية**، وعدم حصولهم على ترقية مما آل دون رغبتهم بالوظيفة طوال المسار المهني .

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (11) المأخوذ من استمارة استبيان.

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (43) المأخوذ من استمارة استبيان.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالعدالة التوزيعية

من خلال المعطيات الامبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول طبيعة العدالة التوزيعية في خضم مؤشراتنا والتي حددناها في الحوافز المحيطة والاستخدام الآلي للحوافز وعلاقتها بالالتزام الاستمراري تمكنت الدراسة من تحليل واقع العدالة التوزيعية المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة في علاقتها بالالتزام الاستمراري وكانت النتائج التالية :

- الحوافز المحيطة وتدعيم الرغبة بالاستمرار الوظيفي، فتضمن العملية التحفيزية كمنظومة مبنية على قواعد وأسس متينة تبلور الرغبة في العمل كترجمة للأهداف الذاتية للفرد واستجاباته لسد النقص في مستوى إشباع حاجاته المتنوعة، فالفرد بطبعه مادي، في ظل الواقع الامبريقي الذي يحدد غياب نظام الحوافز غير الفعال فالموظف مجبر على الالتزام بآليات الضبط التنظيمية التي جعلته يلتزم في خضم الظروف الاقتصادية والاجتماعية القاهرة التي يعيشها الموظف الجزائري .
- الاستخدام الآلي للحوافز يعمل على دحض الاستمرارية في العمل، فيشهد الواقع الامبريقي عدم الموضوعية والعقلانية لنظام الحوافز، فنظام المكافآت والترقيات الناجمة عن نظام سياسة الترقية بالأقدمية، حيث يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة آلية محضة قائمة على الاستخدام الآلي لهذا الحوافز والتي تضمن قيم ومضامين غير عقلانية تدحض قدرات ومهارات الفاعل نحو الأداء ونحو التمسك بالوظيفة .

أولاً: العدالة الإجرائية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة :

جدول رقم : (17) : يوضح العلاقة بين الاقدمية والأخذ بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار.

الأخذ بالاعتبارات الشخصية	أقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	6	15	13	32.5	4	10	5	12.5	28	70
لا	3	7.5	6	15	1	2.5	2	5	12	30
المجموع	9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100

المصدر س (4) س (27)

توضح المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه ان الفئات التي مددت عملها من 5-9 سنوات والتي أقرت بان الرئيس يأخذ بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات والتي قدرت بنسبة 32.5 % ، وهذا راجع الى أن الخبرة التي اكتسبتها هذه الفئة كفيلة بوجود علاقات قائمة على الصداقة و المحبة والاحترام والتقدير والتي تضمن تفاهما وتعاوناً وانسجاماً في ظل العلاقات التي تربط هذه الفئة مع المسؤول، لتترجم إلى السلوكيات الايجابية لهذه الفئات من انضباط وانتظام والتعاون والانسجام و التفاهم من اجل السير الحسن للعمل مقابل 15% من نفس الفئة أقرت بعدم اخذ المسؤول للاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرارات، هذه الفئة تضمن علاقات سلبية داخل البنية التنظيمية من عدم التعاون والتنافر والكسل و اللامبالاة والعداء، وتدعيماً بهذا الطرح قدمت الدراسة الشواهد الكيفية عبر فيها مسؤول المستخدمين عن أن هناك فئات تحب الاجتهاد والبحث عن سبل جديدة للعمل ، في حين يوجد موظفين لا يباليون بالعمل* ، بالمقارنة تمثل نسبة 15 % من الفئات التي لها فترة اقدمية أقل من 5 سنوات وتقر بان المسؤول يأخذ بعين الاعتبار مطالبة الشخصية عند اتخاذ القرار ، والذي مرده الى وجود علاقات شخصية في ظل أن هذه الفئة ورغم قلة مدة اقدميتها إلا أنها استفادت من الترقية والموضحة في الجدول رقم (06)، بالمقابل فان نسبة 7.5 % ممن اقرروا بأنه لا يأخذ بعين الاعتبار المطالب

* مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00 .

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالمسؤول (28) المأخوذ من استمارة الاستبيان .

الشخصية عند اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وهي الفئة التي تقل اقدميتها على 5 سنوات فهذا راجع الى مركزية في اتخاذ القرارات، فالقرارات تتخذ على مستوى الإدارة العليا بين الأمين العام ومسؤول المستخدمين** بالمقارنة نجد أن نسبة 12.5% ممن اقدميتهم 15 سنة وأن الرئيس يأخذ بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات فهذه الفئة هي الأكبر سناً، هذا ما يجعل الرئيس يعاملهم بنوع من التقدير و الاحترام ، امقابل 5% ممن تفوق اقدميتهم 15 سنة و اقروا بان المسؤول لا يأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للموظفين في ظل نوع من العلاقات الرسمية التي يفرضها التوزيع الوظيفي للهيكل التنظيمي للكلية.

الجدول رقم (18): يوضع العلاقة بين الاقدمية و توفير حلول عادلة للتعظّمات .

الاقدمية		اقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
توفير حلول عادلة للتعظّمات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		4	10	08	20	2	5	3	7.5	17	42.5
لا		5	12.5	11	27.5	3	7.5	4	10	23	57.5
المجموع		9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100

المصدر: س (04)، س(40)

من خلال المعطيات الكمية المبينة أعلاه يتضح أن نسبة 27.5% ممن تتراوح مدة اقدميتهم من 5-9 سنوات ويقرون بعدم توفير الإدارة لحلول عادلة للتعظّمات وهذا راجع إلى مركزية اتخاذ القرارات فاعلم مشاكل الموظفين قد تتجم أساساً من معارضة للقرارات المبينة على أسس غير علمية و بدون جمع معلومات كافية لاتخاذ القرار ، مقابل 20% ممن نفسه فئة الاقدمية اقروا بوجود حلول عادلة للتعظّمات وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تتقيد بتطبيق اللوائح و القوانين إضافة إلى أنها ملزمة بحقوقها وواجباتها ، مما يجعلها اقل عرضة للاستفسارات و التعظّمات ، وبالمقارنة فان نسبة 12.5% ممن أكدوا أن الإدارة لا توفر حلول عادلة للتعظّمات وهي الفئة التي تقل مدة اقدميتها عن 5 سنوات ، فهذه الفئة قد تكون مطالبها سهلة التنفيذ كطلبات الاستفادة من الترقّيات ، مقابل نسبة 10% من نفس فئة الاقدمية ممن أكدوا على توفير الإدارة لحلول عادلة للتعظّمات وهذا راجع إلى طابع العلاقات الشخصية بين هذه الفئات والرئيس والتي تبلوره استفادة هذه الفئة من الترقية رغم صغر مدة عملها .

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الاقدمية و توفر معايير عادلة لتقييم الاداء.

الاقدمية	اقل من 5 سنوات		9-5 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فاكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	7.5	6	15	1	2.5	2	5	12	30
لا	6	15	13	32.5	4	10	5	12.5	28	70
المجموع	9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100

المصدر: س (4)، س(30)

يكشف تقسيم الأداء عن الكفاءة و الانضباط ، ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهتم مستقبل كل الموظفين، وتستخدم نتائج تقييم الأداء عدة مجالات تتعلق بالترقية ، التعيين ، والنقل ، الانضباط ، تحديد ومنح المكافأة.

بهذا كشفت المعطيات الكمية الموضحة بالجدول أعلاه أن نسبة 32.5% ممن تتراوح مدة اقدميتهم من 9-5 سنوات أقرت بعدم توفر معايير عادلة لتقييم الأداء، وهذا راجع إلى العلاقات الشخصية والمحابة في ظل انعدام أسس ضابطة لهذه العملية* فرغم مدة اقدمية هذه الفئة إلا أنها تعاني من عدم عدالة تقييم الأداء، بالمقارنة فقد مثلت نسبة 2.5% ممن تتراوح مدة اقدميتهم من 10-14 سنة وتقر بوجود معايير عادلة لتقييم الأداء، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تمثلها الفئات الأكثر انضباطا، والعمل والاجتهادي العمل وهذا ما يتماشى والمعطيات الكيفية التي اقرها مسؤول المستخدمين بأن تقييم الأداء يتم على أساس الحضور وأداء المهام والالتزام بمواقيت الحضور والاثصراف من العمل** فعملية تقييم الأداء لا تستند على محكات كمية فقط بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي للموظف من حيث الانضباط والمواظبة، التعاون، القدرات، المهارات، إلى جانب السمات للفرد مثل التميز بروح المبادرة ن الأمانة وحسن السلوك في العمل .***

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالمسؤول (31) المأخوذ من استمارة الاستبيان.

** مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00.

*** اثبتت الدراسات ان العدالة التنظيمية ترتبط بكل من انظمة تقييم الاداء والرضى الوظيفي، والرضا عن سياسات الاجور والمكافئات وسلوك التطور التنظيمي وغيرها من المتغيرات الاخرى.(عبدالفتاح عبد الحميد المغربي: 2007، ص 308)

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الاقدمية و إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

الاقدمية		اقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فاكثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	7.5	05	12.5	4	2.5	2	5	28	27.5	
لا	6	15	14	35	1	10	5	12.5	12	72.5	
المجموع	9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100	

المصدر : س(4) ، س(26)

تمثل المشاركة باتخاذ القرارات درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات و في الكيفية التي يؤدون أعمالهم بها وتعتمد الإدارة بدرجة كبيرة على تقديم المكافأة و الحوافز للأفراد لحثهم على العمل .

تكشف المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 35% ممن اقروا بعدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات و التي تتراوح اقدميتها من 5-9 سنوات ، وهذا راجع إلى المهام الإدارية روتينية ولا تحتاج إلى اتخاذ قرارات وهذا ما أكدته المعطيات الكيفية لمسؤول المستخدمين بأن العمل الذي يقوم به الموظفون لا يتطلب اتخاذ قرارات على مستوى وظائفهم ، كما أكد على عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات* فعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم يمكن أن يولد لديهم شعور بغياب الثقة وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل، وبالمقارنة تجد أن نسبة 2% من الفئة التي تفوق مدة اقدميتها اقل من 15 سنة والتي أقرت بوجود مشاركة في اتخاذ القرارات و هذا راجع إلى أن هذه الفئة لها اقدمية والخبرة والمؤهلات التي جعلها قادرة على إثبات وجهات نظرهم يخص باتخاذ القرارات والمشاركة في صنعه مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة وإنما يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته .

*مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00.

ثانيا: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالالتزام المعياري.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و بذل قصارى الجهد لتحقيق أهداف الوظيفة .

إشراك الموظفين في اتخاذ القرار		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
09	22.5	23	57.5	32	80		
2	5	6	15	8	20		
11	27.5	29	72.5	40	100		

المصدر: س (26) ، س (45)

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% ممن لا يشاركون في اتخاذ القرارات ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف العمل ن فالمركزية في اتخاذ القرارات داخل البنية التنظيمية إضافة إلى الشواهد الكيفية التي اقراها مسؤول المستخدمين لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات لان إعطاء الحرية للموظفين في اتخاذ القرار تخلف نوع من الفوضى ويؤثر على الأداء بشكل سلبي إضافة إلى أن مجال العمل الذي يعمل به الموظف لا وجود لمجال الإبداع فطبيعة العمل لا تتطلب إشراكهم في اتخاذ القرارات* وما يدعم هذا الرأي هم من يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف العمل وهذا راجع لفئة للفئة السياسية وهي الفئة الغالبة داخل البنية التنظيمية تسعى لبذل مجهود اكبر في إطار التطلع لإثبات وتعزيز مركزها الوظيفي داخل البنية التنظيمية .

بالمقارنة فان نسبة 2 % ممن يشاركون في اتخاذ القرارات ولا يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف العمل، وهذا راجع إلى الخبرة و الاقدمية التي تتمتع بها هذه الفئة و للاستفادة من خبرتها في مجال العمل تقوم الإدارة بإشراكها في عملية اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بمشاكل العمل، غير أن هذه الفئة لا تبذل قصارى جهدها لتحقيق أهداف العمل ، فبالنظر إلى مدة اقدميتها وسنها فإنها تشعر بنوع من الروتين و الممل ، إضافة إلى أن هذه الفئة قد استفادت من جميع الامتيازات الوظيفي مما يجعلها تشعر بان الكلية لا تتوفر على امتيازات تستفيد منها و التي تغير كحواجز لبذل قصارى الجهد لتحقيق أهداف العمل .

*مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين الأخذ بالمطالب الشخصية و المحافظة على ممتلكات الكلية .

الأخذ بالمطالب الشخصية		نعم		لا		المجموع	
المحافظة على الممتلكات		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		27	67.5	2	30	39	97.5
لا		1	2.5	0	0	1	2.5
المجموع		28	70	512	30	40	100

المصدر: س (27)، س (47).

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أي فقد مثلت الفئات التي تأخذ بعين الاعتبار مطالبها الشخصية بنسبة 67.5% وهذا الرأي نجده مدعما لدى الفئة لمحافظة على ممتلكات الكلية، وبالرجوع إلى الجدول رقم (16) فالإدارة تأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية عند اتخاذ القرارات للفئات في ضوء مدة اقدميتها مما يولد لديها سلوكيات ايجابية من انضباط و انتظام وتعاون وانسجام، وتعتبر المحافظة على الممتلكات كمؤشر من مؤشرات السلوكيات الايجابية والذي يعود إلى الضمير الأخلاقي للموظف ، والذي يعد من أهم عناصر أخلاقيات الوظيفة* ،بينما مثلت نسبة 30% ممن لا تأخذ بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية عند اتخاذ القرارات و يقومون بالمحافظة على ممتلكات الكلية ، فهذهت راجع إلى درجة وعي هذه الفئة وتماشيا مع هذه المعطيات قدمت الدراسة شواهد كيفية عبر عنها مسؤول المستخدمين أن أغلبية الفئات الفاعلة هم من خريجي الجامعات نسبة كبيرة فيها فئات تم توظيفها من خريجي المعاهد **.

* هذا ما يتماشى وطرح (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : 2007 ، ص 342) " من السلوكيات الناتجة عن الالتزام المعياري شعور الافراد ان من الواجب فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات .

** مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00

الجدول رقم (23): يوضح مدى إبداء اقتراحات في العمل و الشعور بالسعادة .

مدى إبداء اقتراحات في العمل		نعم		لا		المجموع	
الشعور بالسعادة	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تؤدي العمل في الوقت	7	17.5	9	22.5	16	40	
الشعور بروح الجماعة	2	5	3	7.5	5	12.5	
توفير وقت العمل وعدم إضاعته في أمور شخصية	3	7.5	3	7.5	6	15	
أداء العمل بغير إجبار	6	15	7	17.5	13	32.5	
المجموع	18	45	5	12.5	40	100	

المصدر : س(28)، س (49)

في خصم هذه المعطيات الكمية يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة 22.5% ممن اقروا بان الإدارة لا تسمح لهم بإبداء اقتراحاتهم بالعمل، و هذا الرأي نجده مدعما أكثر لدى الفئات التي تشعر بالسعادة عند أدائها للعمل في الوقت المحدد، وهذا راجع إلى أكثر لدى الفئة الشبابية التي تم توظيفها مجددا في ظل مدة اقدميتها التي لا تؤهلها إلى مد الإدارة اقتراحات حول العمل كما أنها تسعى إلى تحقيق ذاتها من خلال الجد في العمل والانضباط من اجل الحصول على امتيازات وظيفية في ظل الالتزام بالقوانين و اللوائح باعتبار هذه الفئة مازالت غير ملزمة بسياساتوا إجراءات العمل، بينما تمثل نسبة 5 % ممن تسمح لهم الإدارة بإعداد مقترحاتهم في العمل حيث نجد هذا الرأي مدعما لدى الفئات التي تشعر بالسعادة في حالة شعورها بروح الجماعة .

جدول رقم (24): يمثل العلاقة بين توفير فرص لسماع الشكاوي و المحافظة على الممتلكات

توفر فرص لسماع الشكاوي		نعم		لا		المجموع	
المحافظة على الممتلكات		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		16	40	2	5	18	45
لا		19	47.5	3	7.5	22	50
المجموع		35	87.5	5	12.5	40	100

المصدر: س (42)، س (47)

من خلال البيانات المتحصل عليها أن أغلبية الفئات الفاعلة تبين لنا أن نسبة 70 % ممن أقرروا بأن الإدارة لا توفر فرص لسماع شكاوي ، وهذا الطرح نجده مدعما لدى الفئات التي تؤكد على المحافظة على الممتلكات في العمل ، وهذا يرجع إلى طبيعة المسؤول و تعامله مع مرؤوسه ، كما أن الضمير الأخلاقي للعمل يلعب دورا في تفعيل السلوك الايجابي للموظف ، إضافة إلى درجة وعي هذه الفئة بالمقابل نجد نسبة 2.5 % ممن أقرروا بأن الإدارة لا توفر فرص لسماع شكاوي الموظفين وهو ما نجده مدعما لدى الفئات التي تحافظ على الممتلكات في العمل ، فالمركزية في اتخاذ القرارات وعد مشاركة الموظفين في القرارات وعدم الأخذ بالاعتبار المطالب الشخصية يؤثر على الموظفين بالسلب في شكل سلوكيات سلبية تتضح في عدم المحافظة على الممتلكات داخل البنية التنظيمية بالمقارنة فقد مثلت نسبة 27.5 % بان الإدارة توفر فرص لسماع شكاويهم وتحافظ على الممتلكات فهذا راجع إلى مدة أقدمية هذه الفئة التي يترسخ لديها الشعور بالانتماء لهذه الوظيفة في ضوء مدة عملها .

جدول رقم(25) يوضح العلاقة بين التعرض للجزاء و تطبيق القوانين واللوائح.

تطبيق القوانين واللوائح		نعم		لا		المجموع	
التعرض للجزاء		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		16	40	2	5	18	45
لا		19	47.5	3	7.5	22	50
المجموع		35	87.5	5	12.5	40	100

المصدر: س (36) ، س (45)

تمثل القواعد العقلية أو ذات الطابع الجزائي استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاربة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال ، ومن خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 47.5 % ممن يطبقون القوانين واللوائح وهذا الرأي نجده مدعم لدى الفئة التي تعرضت للجزاء ، وهذا راجع إلى أن تحلي هذه الفئة بالسلوك التنظيمي الذي يخدم أهداف العمل وأهدافهم ، فانضباط الموظف من خلال اهتمامه بأداة الوقت واحترامه لمواعيد العمل في الدخول والخروج من العمل حرصا على تطبيق القوانين وخوفا من التعرض للجزاء، كما انه يمكن إرجاع هذا الحرص على تطبيق اللوائح والقوانين إلى أن هذه الفئة من الموظفين الجدد والتي تلتزم بتطبيق القوانين و اللوائح ، مقابل 40 % ممثلة للفئات التي على الرغم من تطبيقها للقوانين و اللوائح غير أنها تعرضت للجزاء ، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تلتزم بتطبيق القوانين و اللوائح من اجل السير الحسن للعمل وهذا بطريقة شكلية أمام الرئيس فتعرضا للجزاء نابع من الوشاية* ،بالمقارنة فقد مثلت نسبة 5 % ممن لا يطبقون القوانين و يتعرضون للجزاء ، وهذا راجع إلى عدم تطبيق القوانين ينبع من عدم رضاها عن سياسات والإجراءات في ظل مركزية اتخاذ القرارات وعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مما يجعلهم عرضة للجزاء ، وتتماشى هذه التحليلات مع المعطيات الكيفية التي اقرها مسؤول المستخدمين الجزاءات التي يتلقاها الموظف بداية من الإنذار الشفوي إلى إيقاف الراتب وتحويل الموظف إلى مجلس التأديبوا حالة عدم الالتحاق بالوظيفة ، وآخر إجراء هو العزل إذا لم يلتحق الموظف ، فعدم إطاعة الرئيس ورفضه للعمل يؤدي الى تنزيل الرتبة الوظيفية.**

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (46) المؤخذة من استمارة الاستبيان .

** مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 2015/05/05 على الساعة 10:21 الى 11:00 .

تمت خلال هذه الإجراءات تضمن الإدارة استمرارية صلاحية موظف لوظيفة ما ، تقوم بوضع مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تحدد الحقوق والواجبات للموظفين عند ممارستهم الوظيفة، وكذلك الجزاءات التأديبية من أجل تحقيق الانضباط والسير بانتظام والمراد في الإدارة العامة، وهذا ما يتضمنه قانون التوظيف العمومي أمر 2006-03 المؤرخ في 15-07-2006 والذي تحدد فيه المواد حقوق وواجبات الموظفين ، فالعامل فالعامل الجزائري ورث الإهمال واللامبالاة والذي يعكس مردوده ولهذا يعتبر الجزاء أهم الميكانيزمات التي يدعمها النظام العام .

جدول رقم (26) : يوضح العلاقة بين تطبيق الجزاءات بشكل عادل وقيام الموظفين بعملهم دون الحاجة لرقابة

تطبيق الجزاءات		نعم		لا		المجموع	
أداء الموظفين		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		17	42.5	7	17.5	28	60
لا		12	30	4	10	12	40
المجموع		29	72.5	11	27.5	40	100

المصدر : س (37) ، س (47)

النظام التأديبي في الإدارة مهم في الوظيفة العامة لأنه يساعد على المحافظة على مقتضيات النظام العام وشرف واستقامة الموظفين، والسيطرة على سلوكهم ، كما أن الاستخدام الأمثل للجزاء التأديبي يجعل منه أداة لإصلاح الموظف المخالف وليس سياسة تقلق الموظفين .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 42.5 % ممن أقرروا بتطبيق الإدارة للإجراءات بشكل عادل وإنهم يؤدون المهام دون الحاجة إلى رقابة ، فهذا راجع إلى اقدمية هذه الفئة فهي الأكثر خبرة ومعايشة للواقع التنظيمي و عملية سير الإجراءات والقوانين إضافة إلى أن هذه الفئة قد تحصلت على خبرة تؤهلها لممارسة العمل دون الحاجة إلى رقابة ، فأى موظف لا يرغب أن يمارس عمله داخل حيز المراقبة أو الضغوط ، مقابل 30 % ممن أكدوا على تطبيق الجزاءات بشكل عادل إلا أنهم لا يستطيعون أداء المهام دون الحاجة لرقابة وهذا راجع إلى أنهم موظفين جدد غير ملمين بإجراءات العمل فهم يحتاجون إلى إرشادات توجيهية عن كيفية العمل بالمقارنة فقد مثلت نسبة 17.5 % ممن أقرروا بعدم تطبيق الإدارة للجزاءات بشكل عادل إلا إنهم يؤدون المهام

دون الحاجة لرقابة وهذا نابع من الضمير الأخلاقي لهذه الفئة وكفاءاتها لأداء المهام دون الحاجة لرقابة كما أن تعرض هذه الفئة للجزاء يجعلها تشعر بعدم العدالة في تطبيق الجزاءات في ظل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، بالمقابل فقد مثلت نسبة 10% للفئات التي أقرت بان الإدارة لا تطبق الجزاءات بشكل عادل وأنهم لا يحتاجون لرتابة لأداء وظائفهم وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لديها وعي بمهامها وبواجباتها وحقوقها وهذا لحماية نفسها من التعرض للظلم وهذا ما يتماشى والتحليلات الكيفية لمسؤول المستخدمين والذي اقر بان هناك فئة مجتهدة تطلع على القوانين و اللوائح الخاصة بالوظيف العمومي وهذا التحسين لنفسها، غير أن هناك فئات لا مبالية.*

جدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين لوائح وقوانين العمل العادلة والمحافظة على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل.

لوائح وقوانين العمل العادلة		نعم		لا		المجموع	
المحافظة على تطبيق اللوائح		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		15	37.5	20	50	35	87.5
لا		2	5	3	7.5	5	12.5
المجموع		17	42.5	23	57.5	40	100

المصدر: س (38) ، س (45)

يتبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% ممن أقرروا بأن قوانين ولوائح العمل غير عادلة إلا أنهم يحافظون على تطبيقها ، وهذا راجع إلى أن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يجعل من الموظفين يشعرون بان القرارات غير عادلة والمجسدة في القوانين واللوائح وتطبيقها من طرفهم هو خوف من التعرض للجزاء إضافة إلى انه يمكن إرجاع بسبب عدم عدالة القوانين واللوائح إلى سياسة الترقية والاستفادة منها فالفئات التي اشتق من عملية الترقية أدى بها إلى الحكم على عدم عدالة القوانين والإجراءات في ظل وجود بعض من العلاقات الشخصية داخل البنية التنظيمية ، بالمقابل فان نسبة 7.5% ممن أكدت على عدم عدالة القوانين و اللوائح ولا يحافظون على تطبيقها فهذه الفئة وتطراً لتعرضها لنوع من الظلم وعدم رضاها عن سياسات

* مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 05-05-2015 على الساعة 10:21 الى 11:00 .

وإجراءات العمل في ظل المحسوبية و الوساطة الموجودة في العمل يؤدي إلى شعورهم بالأشياء ليترجم في عدم المحافظة على تطبيق اللوائح و القوانين .

بالمقارنة فقد مثلت نسبة 37.5% من الفئات التي أقرت بأن لوائح وقوانين العمل عادلة وأنها تحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين ، فهذا راجع إلى أن هذه الفئات تمثل الفئة الأكبر سنا والتي لها مدة اقدمية تؤهلها لفهم قوانين ولوائح العمل مما يجعلها تتكيف مع هذه القوانين ، إضافة إلى أنها قد استفادت من جميع الامتيازات التي توفرها الكلية .

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين استخدام نفس معايير تقييم الأداء و بذل قصارى الجهد لتحقيق اهداف العمل .

استخدام نفس معايير التقييم		نعم		لا		المجموع	
بذل قصار الجهد لتحقيق الاهداف		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		10	25	22	55	32	80
لا		02	5	6	15	08	20
المجموع		12	30	28	70	40	100

المصدر : س(33)، س(44)

إن تقييم الأداء نظام يتم بموجب الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل و انطلاقا من هذا لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم، ومن خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 55% ممن اقروا بعدم استخدام نفس معايير تقييم الأداء وهذا الرأي نجده مدعما لدى الفئات التي تبذل قصارى جهدها لتحقيق الأهداف ، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تتمتع بالجدية في العمل وهذا من خلال الملاحظة المباشرة فالموظفين الأقل سنا هم الذين لديهم استعداد لبذل مجهود اكبر فيها يد عاملة جديدة تتطلع لإثبات نفسها وتعزيز مركزها في العمل، فعدم استخدام نفس المعايير لتقييم الأداء لا يؤثر على أداء الفئات الفاعلة و هذا لوعيها بانعدام الأسس لتقييم الأداء، فهذه العملية تتم وفقا لسلوك الموظف من انضباط و أداء العمل إلا أن هناك نسبة ممن يتم تقييم

أدائهم بناء على العلاقات الشخصية وطبيعة المسؤول* ، بالمقابل فقد مثلت نسبة 15% ممن أكدوا على عدم وجود نفس المعايير لتقييم الأداء وهو الرأي المدعم من طرف الفئات التي لا تبذل قصارى جهدها لتحقيق الأهداف وهذا مرده إلى انه ونظر لديهم تقدير مجهودات هذه الفئة ووجود معايير شخصية في تقييم الأداء يؤثر على الأداء وبذل المجهودات لتحقيق أهداف العمل ، فهذه الفئات على يقين بان جميع الموظفين سوف يحصلون على أجرهم نهاية كل شهر في ظل سياسات وإجراءات الإدارة المتبعة الكلاسيكية التي تكبح روح المبادرة والإبداع والتميز في الأداء لدى الموظف، بالمقارنة فان نسبة 25% ممن اقرروا بان الإدارة تستخدم نفس المعايير في تقييم الأداء. وهذا الرأي نجده مدعما من الفئات التي تبذل قصارى جهدها لتحقيق الأهداف، فقد تكون هذه الفئات هي التي عن طريق العلاقات الشخصية تم تقييم أدائها لذلك أكدت على وجود نفس المعايير، مما يجعلهم يقومون ببذل مجهودات في ظل الضغوطات التي قد تتعرض لها هذه الفئات خاصة من الزملاء ومحاولة إثبات أن تقييمهم كان على أساس الجهد وليس العلاقات الشخصية**، وعملية تقييم الأداء قد تتخللها العديد من مصادر التحيز في الأداء والتمثلة في تأثير الهالة اللبونة والتشدد في التقييم ، تحيز التشابه .(عادل محمد زايد :2006، ص 185-186)

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (31) المأخوذة من استمارة الاستبيان.
 ** تتماشى هذه التحليلات مع طرح (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 2007، ص 343) "حيث من السلوكيات الناتجة عن الالتزام المعياري هو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين".

ثالثا: النتائج العامة المتعلقة بالعدالة الإجرائية :

- عدالة تطبيق الإجراءات و تنمية سلوك الفاعل الايجابي، فتطبيق الجزاءات لا تحيل إلى واقع قابل للتعميم بسهولة، أو يمكن لمسلّماتها أن تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية، طالما أن أساليب تطبيق الجزاءات تخضع إلى واقع العملية التسييرية في المؤسسة، لكن للسياقات الامبريقية مدلولات تتموقع بثقة وقوة، وتكشف عن أساليب توقيع الجزاءات ، رغم أنها اكتسبت طابعا عموميا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لارتباط محدداتها بالسمات التسييرية للمسؤولين الذين عمدوا إلى تضمين الممارسات العقلانية لتطبيق الجزاءات، وأهميتها في تنمية السلوك الايجابي للفاعل فالواقع الامبريقي يكشف عن الالتزام بتطبيق الجزاءات من منطق السير الحسن للعمل، في ضوء تحلى الفئات الفاعلة بالسلوك التنظيمي الذي يخدم أهداف العمل وأهدافهم، ليلبور في سلوكيات ايجابية لدى الفاعل .

- عملية تقييم الأداء و تضمين الانتماء للعمل، فالمعايير التي تقوم عليها عملية التقييم تختلف من واقع تنظيمي لآخر، طالما أنها تخضع للعديد من المقاييس الموضوعية العقلانية كآلية لاندماج الفاعل، إلا أنه وكأي واقع تنظيمي لا يخلو من اللامعيارية، حيث تخضع عملية تقييم الأداء إلى مقاييس غير علمية كالمحابة والعلاقات الشخصية، وطبيعة المسؤول ، و الذي يبلور ارتباط محددات عملية تقييم الأداء وهذا في ظل أهميتها في تضمين الانتماء للعمل، فالواقع الامبريقي يكشف عن اللامعيارية في تقييم الأداء، غير أن الفئات الفاعلة للواقع الامبريقي تعمل على بذل جهودها لتحقيق أهداف العمل وبالتالي تضمين انتماء الفرد العامل للعمل .

- تقتضي الاستقلالية في مبادئها تضمين المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لها دور في تفعيل التنظيم من خلال عوامله المختلفة، فتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة للأوامر وتعليمات الإدارة وإنما يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته، إلا أن الواقع الامبريقي للدراسة يكشف عن استمرارية الذهنية المبرقطة التي تتركز الأسس المركزية في الواقع التنظيمي ، مما يجعل الكثير من الممارسات التنظيمية بعيدة كل البعد عن الأسس العقلانية والرشيّدة، فالواقع مجال الدراسة يكشف هن كبح المشاركة العمالية بكل آلياتها، غير أن الفئات الفاعلة للواقع الامبريقي تتمن المسؤولية اتجاه العمل وهذا راجع لطبيعة شخصية الفاعل .

أولاً : عدالة التعاملات والخصائص المهنية للفئات الفعالة :

جدول رقم (29) : يوضح العلاقة بين الاقدمية و الثقة بين الموظفين و الإدارة .

الاقدمية		اقل من 5 سنوات		5-9 سنوات		10-14 سنة		15 سنة فأكثر		المجموع	
الثقة بين العاملين والإدارة		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		6	15	12	30	3	7.5	5	12.5	26	65
لا		3	7.5	7	17.5	2	5	2	5	14	35
المجموع		9	22.5	19	47.5	5	12.5	7	17.5	40	100

المصدر : س(4)، س(15)

تشكل الثقة قيمة مجتمعية أصيلة وضرورية للسير الحسن للتنظيمات أي تلعب دور ضمان الاستقرار في العلاقات، ومن خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن سنة 30% ممن تتراوح مدة أقدميتهم من 5 - 9 سنوات ونجد هذا الرأي مدعماً من طرق الفئات التي أكدت على أن العلاقات بين الموظفين والإدارة تتميز بنوع من الثقة، فهذا راجع إلى طول مدة عضوية هذه الفئات الكفيلة بوجود علاقات قائمة على الثقة والتقرير بين الموظفين والإدارة، فالخبرة في العمل تعزز الشعور بالثقة في الموظف واندماجه في العمل، كما أن الاقدمية تلعب دوراً في معرفة أكبر بشخصية الموظف أكثر من الموظفين الحديثين، والذين لم تستطع الإدارة أن تكون فكرة كافية على سلوكهم وشخصيتهم في ضوء مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإحساسهم بالأهمية داخل البيئة التنظيمية، بالمقابل فقد مثلت بنسبة 17.5% من ذوي اقدمية من نفس الفترة في الإدارة بسبب المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يولد شعور لدى الفئات بأن لا قيمة لها في ظل الالتزام بالتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح الذي يؤدي إلى الجمود وشعورهم بالتهميش*، بالمقارنة فإننا نجد سنة 5% ممن تفوق مدة أقدميتهم 15 سنة ولا تتميز علاقاتهم والإدارة بالثقة تجسيدا لعدم الرضا عن السياسات

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم (17) المأخوذ من استمارة استبيان.

** يتماشى هذا وطرح (ناصر قاسمي: 2014، ص 232) "يرجع التهميش أيضا إلى طبيعة السلطة والعلاقة بين الموظفين والجهات الرئاسية في المنظمة، فالأقل ولاء للجهات الرئاسية أكثر ترشحا للتهميش لأنه لا يكون أهلا للثقة، فالجميع يبحث عن الأمن الشخصي داخل المنظمة، ويتحقق هذا الأمن باستراتيجيات مختلفة أو غير مشروعة، فهناك الذي يبحث عن الأمن عن طريق العمل الجاد والانضباط أو تبادل المصالح، أو الوشاية بالزملاء في ضوء المنافسة"

والاجراءات في الادارة في ظل وجود النمطية في العمل وتفتشي العلاقات الشخصية مما أدى إلى وجود هوة بين الإدارة والموظفين** فسلوك الإدارة يؤثر في ردود افعالهم والعلاقات الداخلية الرسمية وغير الرسمية في ظل تعسف المسؤول وعدم تقديره لمجهودات الموظفين وعدم الثقة، وعدم تفهمهم يؤثر في العلاقة معهم وفي معنوياتهم .

جدول رقم: (30) يوضح العلاقة بين الاقدمية ومدى وجود مبدأ الاحترام .

المجموع		15 سنة فاكثر		10-14 سنة		5-9 سنوات		اقل من 5 سنوات		الاقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى وجود مبدأ احترام
27.5	11	5	2	5	2	12.5	5	5	2	بين العمال والإدارة
7.5	3	2.5	1	0	0	2.5	1	2.5	1	بين الموظفين والمشرفين
65	26	10	4	7.5	3	32.5	13	15	6	بين العمال فيما بينهم
100	40	17.5	7	12.5	5	47.5	19	22.5	9	المجموع

المصدر : س(4)، س(24)

يبين الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 32.5% ممن تتراوح مدة اقدميتهم من 5 - 9 سنوات ووجود مبدأ الاحترام بين الموظفين فيما بينهم وهذا راجع الى كثرة تواجد الموظفين مع بعضهم في العمل يولد نوع من العلاقات المبنية على الاحترام والثقة والتعاون في ظل مدة أقدميتهم، بالمقارنة فقد مثلت نسبة 2.5% من ذوي اقدمية أقل من 5 سنوات تؤكد ان مبدأ الاحترام يكون بين الموظفين والمشرفين، وهذا راجع الى حاجة هذه الفئة الى عملية اشرافية في ظل انه تم توظيفها حديثا ولنقص خبرتها، والذي يولد نوع من العلاقات بين هذه الفئة والمشرفين وهذا مايرر وجود مبدأ الاحترام إضافة الى أن نسبة 2.5% من الفئات التي تفوق مدة أقدميتهم أكثر من 15 سنة وأن مبدأ الاحترام يكون بين العمال والمشرفين وهذا راجع الى طول مدة العضوية بهذه الفئات أدت إلى نشوء علاقات احترام بين الموظف والمشرف .

ثانيا : علاقة عدالة التعاملات بالالتزام الوظيفي للعامل.

جدول رقم (31): يوضح العلاقة بين تميز العلاقات بين الموظفين والإدارة بالثقة ومناخ العمل المريح والمستقر.

تميز العلاقة بالثقة بين الموظفين والإدارة		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مناخ العمل							
نعم	16	40%	4	10%	20	50%	
لا	10	25%	25%	25%	20	50%	
المجموع	26	65%	14%	35%	40	100%	

المصدر: س(15)، س(59)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 40% ممن أقرروا بأن علاقتهم مع الإدارة تتميز بالثقة في ضل مناخ مريح ومستقر، وهذا مرده إلى أن شعور الموظف بالثقة متولدة عن إحساسه بأهميته داخل البنية التنظيمية كما ان الشعور هذه الفئات بأن مناخ العمل مريح ومستقر نابع من تناسب أجرهم مع مهامهم الوظيفية وكذا استفادتهم من عملية الترقية وشعورهم بالاحترام والتقدير في ضوء مدة عضويتهم*، مقابل 25% الذين أقرروا بأن مناخ العمل غير مريح ومستقر وهذا الرأي تواجهه مدعما لدى الفئات التي تتميز علاقتها والإدارة بالثقة وهذا راجع إلى ضغوط العمل التي تواجهه الموظف في وظيفته والتي تؤثر على استقراره**، بالمقارنة نجد أن نسبة 10% معن يقرون بأن علاقتهم بالإدارة لا تتميز بالثقة وان مناخ العمل مريح ومستقر، فالتمييز والجهوية

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال (60) الماخوذ من استمارة الاستبيان.

** اوضحت نتائج بعض الدراسات الى وجود علاقات طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والاستغراق الوظيفي، الامر الذي يعني ان سعي الادارة لتحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصداقة والحرية يؤثر تأثيرا ايجابيا على مستوى الاستغراق الوظيفي، تتميز بيئة العمل بالقبول والرضى بين العاملين والتقدير والاحترام والفخر والاعتزاز واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه كل ذلك يسهم في جعل الافراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم. (عبدالفتاح عبدالميد المغربي:

2007 ، ص 351)

والعلاقات الشخصية تؤثر على ثقة الفرد بالإدارة كما ان اقرار الموظفين بأن مناخ العمل مريح ومستقر تابع من العلاقات بين الموظفين فيما بينهم فهو العمل المبني على التفاهم والتعاون يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ورفع المبادرة لديهم فالجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي الى تحقيق الترابط الاجتماعي مايؤدي الى تحقيق الاستقرار النفسي والامان الوظيفي للموظف، وهذا ملاحظته داخل البنية التنظيمية .

جدول رقم (32): يوضح العلاقة بين إكساب الثقة في قدرات الموظفين والشعور بالاعتزاز عند التحدث عن الإدارة.

إكساب الثقة في قدرات الموظفين		نعم		لا		المجموع	
الشعور بالاعتزاز		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		9	22.5	8	20	17	42.5
لا		12	30	11	27.5	23	57.5
المجموع		21	52.5	19	47.5	40	100

المصدر:س(16)، س(54)

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 30% من فئات تحاول الإدارة أن تكسبها الثقة قدر لها على انجاز العمل المتوقع ،وهذا الرأي نجده مدعما لدى الفئات التي لاتشعر بالاعتزاز عند التحدث عن إدارة الكلية، فمحاولة إكساب الثقة في قدرات هذه الفئة نابع من المصلحة الشخصية فهذه الفئة تمثلها الفئات التي لها من القدرات والكفاءة والحماس لأداء المهام وتضمن السير الحسن للعمل فإدراك الموظف بأن اهتمام الإدارة نابع من المصلحة الشخصية يولد لديه الشعور بعدم الاعتزاز عند الحديث عن الإدارة فالاستخدام الآلي للحوافز ،وانعدام المكافآت وعدم تقدير الجهود المبذولة في ظل استنزاف كل الطاقات ،كما أن عدم توفر الظروف الملائمة للعمل وفي ضوء طبيعة المسؤولين الذين يتميزون بنوع من التميز* ، بالمقارنة فقد مثلت نسبة 20% ممن تحاول الإدارة إكساب الثقة في قدراتهم وعدم شعورهم بالاعتزاز بالحديث عن الإدارة فهذا راجع إلى أن هذه لفئات تشعر بالاعتزاز النابع من مدة أقدميتها ،وباعتبار أن هذه الفئة مقبلة على التقاعد تسعى الإدارة إلى الاستفادة من خبراتها، في ظل ان الفئة الشبابية هي الفئة الغالبة داخل البنية التنظيمية، وتتماشى هذه التحليلات مع المعطيات الكيفية التي اقرها مسؤول المستخدمين" بان فترة التوظيف تكون على مدار السنة

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال (55) المأخوذ من استمارة استبيان.

،وانه يتم توظيف فئة شبابية في إطار إدماجها كفئات فاعلة ،تسعى إلى تحقيق ذاتها والعمل على إكسابها مجموعة من الخبرات من خلال احتكاكها بالفئات ذات فترة العضوية الأكبر**

جدول رقم (33) : يوضح العلاقة بين اكساب الموظفين الثقة في قدراتهم والتفكير في الوظيفة حتى بعد إنتهاء العمل .

اكساب الموظفين الثقة		نعم		لا		المجموع	
التفكير في الوظيفة		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		11	27.5	14	35	25	62.5
لا		6	15	9	22.5	15	37.5
المجموع		17	42.5	23	75.5	40	100

المصدر :س(16)، س(52)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 35% ممن لاتحاول الإدارة إكسابهم الثقة في قدراتهم وهو الرأي المدعم من طرف الفئات التي يستغلها التفكير في الوظيفة حتى بعد انتهاء العمل، وهذا راجع إلى مدة عضوية هذه الفئات فالفئات ذات الاقدمية الكبيرة والمقبلة على التقاعد ونظر لعمرهم ومدة عضويتها لاتحاول الإدارة أن تدعم ثقتها في قدراتهم بل تحاول الاستفادة من خبراتها في حين ان هذه الفئة لديها ارتباط وجداني بالوظيفة يتلور في مدة استمراريتها بالعمل** وهذا ما يؤدي إلى تفكيرها في الوظيفة حتى بعد انتهاء العمل ،بالمقارنة فقد مثلت نسبة 15% ممن اقروا بأن الإدارة تعمل على إكسابهم الثقة في قدراتهم في حين انه لايشغلهم التفكير في الوظيفة بعد انتهاء العمل .وهذا مرده إلى أن هذه الفئة هي شبابية تسعى إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي إلا انه وفي ظل الواقع الاجتماعي والاقتصادي للموظف فإنه وبعد انتهاء مدة العمل ينشغل بأمور أخرى خارج نطاق العمل***

* مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 05-05-2015 على الساعة 10:21 الى 11:00.

** يتماش هذا وطرح عبد الحميد الفتاح المغربي :2007.ص332 حيث يستمر الافراد ذوي الالتزام الوجداني المرتفع في العمل بالمنظمة لرغبتهم وشعورهم الايجابي وتعاطفهم نحو التنظيم.

*** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال (53) الكأخوذ من استمرار استبيان .

جدول رقم (34): يوضح العلاقة بين تفضيل المشرفين المصلحة العامة والمشاركة الفعالة واتخاذ القرارات.

المجموع		لا		نعم		تفضيل المشرفين
ت	%	ت	%	ت	%	المشاركة الفعالة
18	45	9	22.5	9	22.5	نعم
22	55	10	25	12	30	لا
40	100	19	47.5	21	52.5	المجموع

المصدر: (20) ، س(57).

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 30% ممن أقرروا بأن المشرف يفضل المصلحة العامة وهذا الرأي نجده مدعماً لدى لفئات التي أقرت بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا راجع لنمط السلطة الساري في البنية التنظيمية القائمة على الإلتباع الصارم للقواعد واللوائح الرسمية التي تسهل من عمل التنظيمات، وهذا يقلل من المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الرأي يؤكد المدخل الكلاسيكي في التنظيمات أمثال تايلور ، فالقرارات عندما تكون مركزية فقد يكون من الصعب على الرؤساء المباشرين تقديم التفسيرات والتفسيرات الفورية للأفراد المتأثرين بها مما ينعكس سلباً على إدراكهم لعدالة التعاملات* ، بالمقارنة تتساوى النسب بين مؤيد ومعارض لتفضيل المشرفين للمصلحة العامة والمشاركة في اتخاذ القرارات فهذا راجع إلى فترة عضوية هذه الفئات والتي تعتبر كمصدر تستفيد منه الفئات الفاعلة في ظل أن أغلبية مفردات البحث هي فئة شبابية .

* هذا ما تم تضمينه في الفصل الثاني في النقطة المحورية الموسومة بمعوقات فعالية لعدالة التنظيمية

جدول رقم (35): يوضح العلاقة بين عدالة عملية الإشراف وأولويات الوظيفة .

عادلة عملية الإشراف		نعم		لا		المجموع	
أولويات الوظيفة		ت	%	ت	%	ت	%
جزء من حياتك		14	35%	20	50%	34	85
اهم الاشياء التي تغطيها الاولوية		2	5%	2	5%	3	7.5%
تحقق لك اكبر اشباع في حياتك		1	2.5%	12	2.5%	3	7.5
المجموع		17	42.5%	23	57.5%	40	100%

المصدر : س(18)، س(61)

توضح المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 50% ممن أقررو بأن عدالة عملية الإشراف والاعتبار الوظيفة جزء من حياة الموظف، وهذا مرده إلى أن شعور الموظف بعدم عدالة الإشراف نابع من عدم عدالة في تقييم الأداء ودخول العلاقات الشخصية (المحسوبية) كمعيار في عملية تقييم الأداء، إضافة إلى أن تقييم عملية الإشراف من طرف الموظفين ووصفها بأنها غير عادلة* في ظل إحساسه بأن الوظيفة تمثل جزء من حياته إذا تعد الوظيفة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث، فانعدام البديل أمام الموظف والحاجة إلى العمل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها الموظف ينعكس على اعتبار الوظيفة جزء من حياته، بالمقارنة تتساوى النسبتين عدالة علمية الاشراف ولاعدالتها واعتبار الوظيفة تحقق أكبر إشباع حياة الموظف، وهذا راجع الى تغطية الاحتياجات المادية للموظف وهذا ما أكدته نظرية الحاجات لما سلو حيث يعتب الانسان في كل سلوكاته انما يسعى الى اشباع حاجاته ، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك .فاحين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك،وبالتالي ينتهي دورها التحفيز.(علي غربي واخرون :2007،ص 212)

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال (22) المأخوذ من استمارة استبيان.

جدول رقم (36): يوضح العلاقة بين عدالة عملية الإشراف والشعور بالاستقلالية والحرية في التعبير عن الرأي.

عدالة عملية الإشراف		نعم		لا		المجموع	
الشعور بالاستقلالية		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		12	30	16	40	28	70
لا		5	12.5	7	17.5	12	30
المجموع		17	42.5	23	57.5	40	100

المصدر: س(18)، س(56)

تبيين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% ممن أقررو بعدم عدالة عملية الإشراف والشعور بالاستقلالية والحرية في التعبير عن الرأي أمام المشرف في ظل عدم عدالة عملية الإشراف التابع من ضعف عملية تقييم الأداء وانعدام الفاعلية معا يجعلها تعبر عن رأيها بحرية واستقلالية في ضوء معرفتها بحقوقها وواجباتها هذا مايتماشى والمعطيات الكيفية التي أقرها مسؤول المستخدمين بأن جل الفئات الفاعلة لديها مستوى جامعي في اطار سياسة التوظيف التي تنتهجها الادارة*، بالمقارنة فقد مثلت نسبة 12.5% ممن أقررو بعدالة عملية الإشراف وأنهم يستطيعون التعبير عن رأيهم والممثلة لفئة الموظفين الجدد والتي لاتمتلك خبرة كافية

*مقابلة رقم (02) مع مسؤول المستخدمين يوم 05-05-2015 على الساعة 10:21 الى 11:00.

جدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مبدأ الاحترام المطبق و الشعور بالعلاقة الحميمة .

مبدأ الاحترام المطبق		بين الموظفين و الادارة		بين العمال والمشرفين		بين الموظفين فيما بينهم		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
10	25	3	7.5	24	60	37	92.5	نعم	
1	2.5	0	0	2	05	3	7.5	لا	
11	27.5	3	7.5	26	65	40	100	المجموع	

المصدر : س(24)، س(61).

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% ممن اقررو بان مبدأ الاحترام المطبق في الإدارة يكون بين العمال فيما بينهم لتحسين الشعور بالعلاقة الحميمة القوية بين الموظف والزملاء في العمل وهذا راجع إلى العلاقات بين الموظفين فهي علاقات خاصة جدا تنتظر للتواجد الدائم في مجال العمل والذي يفرض مبدأ الاحترام المتبادل في ظل العلاقات الأخوية* التي ترمي إلى خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل** بالمقارنة فقد مثلت نسبة 2.5% أكد وعلى انم بدا الاحترام لمنطق من طرف الإدارة يكون بين الموظفين والإدارة في ظل عدم شعور بالعلاقات الحميمة والقوية بين الموظفين والزملاء في العمل، وهذا مرادها إلى العلاقات الرسمية السائدة في ظل المركز والتطبيق الحرفي للقوانين واللوائح ،وهذا كما شبا مع المعطيات الكيفية التي اقرها الأمين العام كمحكات كيفية لتنمية الالتزام الوظيفي والمتمثلة بالالتزام الموظف بتطبيق قوانين العمل***.

* تتماش هذا والطرح ناصر قاسمي 2014.ص238) أهمية المعاملة الأخوية وإتقان العمل والالتزام والانضباط و العدالة في كل المعاملات ،واعتبر إن أسباب سوء العلاقات سوء الأخلاق والحسد والغيرة .

** يرى شنايدر أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة تؤدي عدة وظائف فهي تتبع الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لايمكن أن يحققها من خلال التنظيم غير الرسمي كما أنها تقوم بالتحقيق من حدة شعور العمال بالتعب والملل أثناء العمل ،وإتاحة الفرصة ،أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية ، وبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمن والطمأنينة (طلعت ابراهيم نطعي :2007.ص103).

*** مقابل رقم (01) مع الأمين العام يوم 05-05-2015 على الساعة 11:05 الى 11:25.

جدول رقم (38): يوضح العلاقة بين تفضيل المشرفين للأقارب والشعور بالاعتزاز عنه التحدث عن الكلية.

تفضيل المشرفين للأقارب		نعم		لا		المجموع	
الشعور بالاعتزاز		ت	%	ت	%	ت	%
نعم		11	27.5	10	25	21	52.5
لا		10	25	9	22.5	19	47.5
المجموع		21	52.5	19	47.5	40	100

المصدر: س(20).س(45)

تبين المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 27.5% بأن المشرفين يعتمدون إلى تفضيل الأقارب عن الموظفين والشعور بالاعتزاز عند التحدث عن الإدارة، وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تمثل الفئة التي تعتمد على العلاقة لشخصية في عملية الترقية وتقييم الأداء مما يولد بالاعتزاز بالإدارة عند التحدث عنها في ظل الاستفادة من جميع الامتيازات عن طريق المحسوسية، بالمقارنة فقد مثل 22.5% ممن أقرروا لمشرفين لا يفضلون الأقارب ولا يشعرون بالاعتزاز عند التحدث عن الإدارة، وهو راجع إلى العمل غير المناسب ونقص الأجر وعدم وجود معايير ثانية التقييم الإدارة

جدول رقم (39): يوضح العلاقة بين تميز العلاقات بين الموظفين والادارة بالثقة وارتباط معظم الاهداف وتوجهها نحو الوظيفة .

تميز العلاقات بالثقة		نعم		لا		المجموع	
ت		%		ت		%	
نعم		8	20%	5	12.5%	13	32.5%
لا		18	45%	9	22.5%	27	67.5%
المجموع		26	65%	14	35%	40	100%

المصدر : س(16)، س(63)

العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي ترمي إلى خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين والأفراد العاملين من اجل تحقيق أهداف كل من المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (علي غريبي واخرون:2007،ص59)

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% ممن أقرروا بأن العلاقات تتميز بالثقة بين الموظفين والإدارة وأن الموظف لا تربط معنى أهداف وتوجهاته نحو الوظيفة، وهذا راجع إلى مدة أقدمية هذه الفئة والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد الشعور بالأهمية داخل البنية التنظيمية في ظل وجود النزعة الفردية إلى تحقيق الأهداف الشخصية المتمثلة داخل البنية التنظيمية في ظل وجود النزعة الفردية الى تحقيق الأهداف الشخصية المتمثلة في الحصول على الترقية ومحاولة الحصول على تنقيط ايجابي في عملية تقييم الأداء نظرا الوجود العلاقات الشخصية أدى إلى سعى كل موظف إلى تحقيق أهدافه، وهذا ما يتماشى والمناطق التaylorية في ظل توجه الفئات الفعالة نحو تحقيق مطالبهم المادية، بالمقارنة فقد مثلت 12.5% ممن أقرروا بأن العلاقات بين الموظفين والإدارة تتميز بالثقة وأن أهدافهم متوجهة نحو الوظيفة، وهذا راجع الى أنهم موظفين جدد فهي من الفئات الشبانية التي تسعى إلى تحقيق استقرارها لهذا تكون معظم اهدافها موجهة نحو الوظيفة ،وهذا بغية تحقيق أهدافها الخاصة من الحصول على ترقية تقدير الخ ...

جدول رقم (40) : يوضح العلاقة بين إكساب الثقة في قدرات الموظفين وشدة التمسك بالدقة في أداء العمل.

إكساب الثقة في قدرات الموظفين		نعم		لا		المجموع	
شدة التمسك بالدقة في أداء العمل	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	14	35	18	45	32	80	
لا	3	7.5	5	12.5	8	20	
المجموع	17	42.5	23	57.5	40	100	

المصدر : س (16)، س (64).

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 45 % ممن اقروا بان الإدارة لا تعمل على إكساب الثقة في قدرات الموظفين وشدة التمسك بالدقة في أداء العمل، وهذا راجع لقوانين العمل الواضحة، إضافة إلى الخوف من العقاب، وكذا أقدمية هته الفئات، فهي لا تحتاج إلى أن تعمل الإدارة على إكسابها الثقة في قدراتها في ظل خبرتها.

بالمقارنة فقد مثلت نسبة 7.5% ممن اقروا بان الإدارة تعمل على إكساب الثقة في قدرات الموظفين ولا تتمسك بالدقة في أداء العمل، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة تمثلها الفئة الشبابية المدمجة جديدا في الوظيفة، والتي تعمل الإدارة على تدعيم الثقة في قدراتها بغية الاستفادة من جهودها، فهي لا تتمسك بالدقة في أداء العمل في ظل قلة خبرتها.

جدول رقم (41) : يوضح العلاقة بين النص على تطبيق مبدأ الاحترام ومناخ العمل.

تطبيق مبدأ الاحترام		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مناخ العمل							
نعم	13	32.5	7	17.5	20	50	
لا	14	35	6	15	20	50	
المجموع	27	67.5	13	32.5	40	100	

المصدر : س (23)، س (59).

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 35% ممن اقروا بان الإدارة تنص على مبدأ الاحترام في ظل مناخ العمل غير المريح والمستقر، وهذا راجع إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة المبنية على التعاون والاحترام والثقة والتي تخلق علاقات إنسانية بيبين الموظفين. بالمقارنة فقد مثلت نسبة 15 % أن الإدارة لا تنص على مبدأ الاحترام وان مناخ العمل غير مريح ومستقر في ظل عدم توفر شروط العمل الملائمة، وتعرض الموظف لضغوط العمل الذي يؤثر على استقراره*

* هذه التحليلات الكيفية تتماشى والسؤال رقم(60) المأخوذ من استمارة استبيان.

جدول رقم(42) : يوضح العلاقة بين عدالة عملية الإشراف والتمسك بالدقة في أداء العمل.

المجموع		لا		نعم		عدالة عملية الإشراف
%	ت	%	ت	%	ت	التمسك بالدقة في أداء العمل
80	32	45	18	35	14	نعم
20	8	12.5	5	7.5	3	لا
100	40	57.5	23	42.5	17	المجموع

المصدر : س(18)، س (64).

توضح المعطيات الكيفية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 45 % ممن يقرون بعدم عدالة الإشراف والتمسك بالدقة في أداء العمل، فضعف عملية تقييم الأداء وانعدام أسس الترقية ووجود العلاقات الشخصية ، فتمسك الفئات بالدقة في أداء العمل نابع من خوفهم من التعرض للجزاء، بالمقارنة فقد مثلت نسبة 7.5 % ممن أقرت بعدالة عملية الإشراف غير أنها لا تتمسك بالدقة في أداء العمل في ضوء قلة خبرة هته الفئات و النابع من توظيفها الجديد والتي تسعى إلى تحقيق طموحاتها عن طريق أداء المهام بجدية ودقة .

النتائج المتعلقة بعدالة التعاملات:

العملية الإشراف وتعزيز الرغبة في تحقيق أهداف العمل: العملية الإشرافية في التنظيم مجال الدراسة تقوم على العلاقات الشخصية، في ظل عدم وجود الموضوعية في إجراءات والسياسات، والنمط السلطة الساري والقائم على الإلتباع الصارم للقواعد واللوائح الرسمية التي تسهل من عمل التنظيمات، والذي يتحضر المشاركة في اتخاذ القرارات، والسعي لتحقيق أهداف الإدارة الواقع الامبريقي للدراسة يكشف عن عدم عدالة العملية الإشرافية والنابع من إلتباع أساليب إشرافية تعتمد على العلاقات الشخصية، غير أن الفئات الفاعلة تسعى لتحقيق أهداف العمل باعتبار أنها تؤدي إلى تحقيق أهدافها في ظل أداء العمل بدقة وإنجاز خوفا من التعرض للجزاء .

مبدأ الاحترام وتفعيل العلاقات في العمل : فالاحترام كمبدأ يقوم أكثر بين الموظفين بينهم الذي يولد جو مريح ومستقر يسوده التفاهم والتعاون والحرية الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ورفع المبادرة لديهم، فالجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الاجتماعي ما يؤدي إلى تفعيل العلاقات في العمل، فالواقع الامبريقي يكشف عن وجود علاقات بين الفئات الفاعلة مبنية على الاحترام المتبادل.

إشاعة الثقة وتنمية الاستغراق الوظيفي ، فالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين تابعة من واقع العلاقات القائمة بين الموظفين فيما بينهم في ظل بيئة عمل تتميز بالرضا والقبول من الموظفين ، والتي تجعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم، لواقع الامبريقي يكشف عن وجود ثقة داخل البنية التنظيمية تتجسد بين الموظفين في ظل مناخ مبني على الاحترام والتعاون، والتي تعد من العوامل لتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.

خاتمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، في ظل انهيار المعايير الأخلاقية وعدم وجود أسس عقلانية تقوم عليها الإدارة، وهذا أدى إلى توجيه البحوث السوسيو تنظيمية لدراسة آلية العدالة التنظيمية وكيفية تفعيلها داخل البنية التنظيمية لضبط السلوك التنظيمي، فجاءت الدراسة الموسومة بـ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل" فقد تم التركيز على مناقشة واقع العدالة الإجرائية، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات في علاقاتهم بمؤشرات الالتزام الوظيفي.

في خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة عدم فعالية الحوافز المحيطة، فتضمنين العملية التحفيزية كمنظومة مبنية على قواعد وأسس متينة تبلور الرغبة في العمل كترجمة للأهداف الذاتية للفرد واستجاباته لسد وإشباع حاجاته المتنوعة، فالفرد مادي بطبعه، فغياب نظام الحوافز غير الفعال يجعل الموظف مجبر على الالتزام باليات الضبط التنظيمية، في خضم الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها وهذا ما يتماشى وتحليلات "يوسف سعدون" الذي كشف عن عدم فعالية التنظيمات الرسمية العامة في مجال التحفيز، من أجل رفع الكفاية والفعالية...، خاصة إلغاء الحوافز المادية منها والمعنوية للعاملين والمسيرين". (يوسف سعدون: بدون سنة نشر، ص 34)

فرغم ما جاءت به مرحلة الاستقلالية التي تنشد العقلنة في الشروط والممارسات، غير أن هذه المبادئ بقيت رهينة البيروقراطية السلبية المكبلة بقيود المعايير التقليدية التي تعتمد على الاقدمية وتبتعد عن معيار الكفاءة والانجاز.

ووفقا لهذه المنطلقات الواقعية بات نظام الحوافز يبتعد عن الممارسات العقلانية التي هي متطلبات يملئها الواقع الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي الذي تتواجد به المؤسسة، إضافة إلى وجود أسس ترتكز عليها الحوافز داخل البنية التنظيمية، فالاستخدام الآلي للحوافز في ظل عدم الموضوعية والعقلانية لنظام الحوافز، والتي يبلوره نظام المكافآت والترقيات الناجم عن نظام سياسة الترقية بالاقدمية، حيث يربط الفئات الفاعلة مع الواقع التنظيمي بعلاقة آلية محضة قائمة على الاستخدام الآلي لهذه الحوافز، والتي تضمن قيم ومضامين غير عقلانية تدحض قدرات ومهارات الفاعل، فعدم توفر الحوافز والامتيازات المالية المناسبة للجهد الذي يقدمه الموظفون يجعلهم يشعرون بعدم عدالة التوزيع والذي ينعكس على استمرار يتهم في العمل، فالفرد العامل اقتصادي بطبعه تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية، وبالتالي كلما ارتفع دخل الفرد يشعر بالرضا داخل مؤسسته ويحس بالاستقرار، لان الفرد عند استقراره المادي سيضاعف من مجهوداته في العمل، والواقع الامبريقي جسد غياب الحوافز المادية واقتصار الحوافز المعنوية على الترقية وفقا للاقدمية وإهمال العناصر الفاعلة الأخرى، وهذا

يقتصر على الذهنية التفسيرية في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى إحساس الفرد العامل بعدم الرضا كون واقع المنظومة التحفيزية حدد بطريقة آلية بعيدة عن الأطر الموضوعية والمحكات العقلانية، من خلال المعطيات نلمح أن الفرد العامل يبدي رغبته في ترك الوظيفة والمؤسسة في حال وجود بدائل، بالتالي فإن للحوافز علاقة باستمرارية الفرد بتدعيم التزام استمراري لدى الفرد.

إن عملية تطبيق الجزاءات داخل البنية التنظيمية لا يحيلنا إلى واقع قابل للتعميم بسهولة أو يمكن لمسلّماتها أن تصدق على جميع التنظيمات المؤسسية، طالما أن أساليب تطبيق الجزاءات تخضع إلى واقع العملية التفسيرية في المؤسسة، لكن للسياقات الامبريقية مدلولات تتموقع بثقة وقوة، وتكشف عن أساليب توقيع الجزاءات رغم انها اكتسبت طابعا عموما داخل الواقع التنظيمي، لارتباط محدداتها بالسمات التفسيرية للمسؤولين الذين عمد والى تضمين الممارسات العقلانية لتطبيق الجزاءات من منطق السير الحسن للعمل، في ضوء تحلي الفئات الفاعلة بالسلوك التنظيمي الذي يخدم أهداف العمل وأهدافهم، ليبلور في سلوكيات ايجابية لدى الفاعل ، وبالتالي فان عملية تطبيق الجزاءات بشكل عادل تنمي لدى الفرد السلوكيات الايجابية داخل البنية التنظيمية، " فالعقاب باعث سلبي يتمثل في دفع العامل إلى الإحجام عن القيام بأفعال وتصرفات تضر بمصلحة المؤسسة الاقتصادية منها والاجتماعية". (بوخريسة بوبكر: بدون سنة نشر، ص 103)

كما أن الواقع الامبريقي يكشف عن اللامعيارية في تقييم الأداء، وعدم وجود معايير تقوم عليها عملية تقييم الأداء ومقاييس موضوعية عقلانية كآلية لاندماج الفاعل، حيث تخضع عملية تقييم الأداء إلى مقاييس غير علمية كالمحابة والعلاقات الشخصية، والذي يبلور ارتباط محددات عملية تقييم الأداء بالسمات التفسيرية للمسيرين الذين عمدوا على كبح الممارسات العقلانية الرشيدة لعملية تقييم الأداء، ودورها في تنمية وتضمين الانتماء للعمل، في ظل وجود معايير وأسس علمية واضحة، بالتالي فان عملية تقييم الأداء المبنية على أسس ومعايير علمية تضمن انتماء الفرد للعمل.

ورغم ما تقتضيه الاستقلالية في مبادئها من تضمين المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لها دور في تفعيل التنظيم من خلال عوامله المختلفة، فتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة وإنما يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته، إلا أن الواقع الامبريقي للدراسة يكشف عن استمرارية الذهنية المبقرطة التي تتركز الأسس المركزية في الواقع التنظيمي، مما يجعل الكثير من الممارسات التنظيمية بعيدة كل البعد عن الأسس العقلانية والرشيدة والذي دحض عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بكل آلياتها، غير ان الفئات الفاعلة تثمن المسؤولية تجاه العمل، وهذا راجع لطبيعة شخصية الفاعل، وقد اناطت تحليلات (بشائية سعد: 2002، ص 221) " من أهم وسائل تطوير وتنمية

شخصية العامل وازدهارها المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى ما توفره من امن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، عبر انسنة بيئة العمل وديمقراطية علاقات العمل".

تقوم العملية الإشرافية في التنظيم مجال الدراسة على العلاقات الشخصية في ظل عدم وجود الموضوعية في إجراءات والسياسات، ونمط السلطة الساري والقائم على الإلتباع الصارم للقواعد واللوائح الرسمية التي تسهل من عمل التنظيمات، والذي يدحض المشاركة في اتخاذ القرارات، والسعي لتحقيق أهداف الإدارة، فالواقع الامبريقي يكشف عن عدم عدالة العملية الإشرافية والنابع من إلتباع أساليب إشرافية تعتمد على العلاقات الشخصية، غير أن الفئات الفاعلة تسعى إلى تحقيق أهداف العمل باعتبار أنها تؤدي إلى تحقيق أهدافها في ظل أداء العمل بدقة وانجاز خوفا من التعرض للجزاء، فالعلاقة مبنية على أساس المصلحة فتحقيق أهداف الإدارة يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد، كما كشف الواقع الامبريقي بان مبدأ الاحترام يقوم أكثر بين الموظفين فيما بينهم مما يولد جو مريح ومستقر يسوده التفاهم والتعاون والحرية الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين، ورفع المبادرة لديهم، فالجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الاجتماعي ما يؤدي إلى تفعيل العلاقات في العمل، وقد توصلت نتائج دراسة بلز pelz عن ارتباط نسبة الرضا المهني بازدياد اهتمام المشرفين الشخصي بالمروءسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحقيق تدعيم العلاقات الشخصية بين المشرف ومروءسيه، بالاحترام المتبادل وتعزيز التفاهم والثقة المشتركة وتقوية الشعور بالولاء وتقدير الميول والامكانيات الفردية، بمراعاة تطابق الأعمال المسندة، للسمات الشخصية والقدرات الفردية، ولن يتحقق ذلك إلا بسن سياسة عمالية رشيدة في إطار أسلوب قيادي ديمقراطي، يتجلى بالمبادئ الأخلاقية السامية، يسوده جو إداري اجتماعي صحي يتسم بالتعاون والاندماج بين القادة والمروءسين، تحقيقاً للأهداف المشتركة". (محمد بالراح: 2011، ص 107)

تتميز العلاقات بين الموظفين فيما بينهم بالثقة في ظل مناخ مبني على الاحترام والتعاون والتي تعد من العوامل لتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ليتجسد في التزام عاطفي لدى العامل ورغبة وشعور ايجابي وتعاطف من قبل الفرد نحو التنظيم.

وعلى العموم إن تضمين وتثمين الالتزام الوظيفي داخل البيئة التنظيمية في المؤسسة العمومية يحتاج إلى إحداث تغييرات بنيوية معتبرة وتطورات تنظيمية عميقة، يجدر بالممارسات التحليلية الوقوف عليها في شكل اقتراحات وتوصيات تسعى من خلالها لاستثمار وتعميق الفهم والرؤية الشمولية للالتزام الوظيفي في البيئة التنظيمية الجزائرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة -

دراسة ميدانية لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية -

إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. اسمهان بلوم

- صبرينة سليبي

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2014/2015

أولاً: البيانات الشخصية العامة

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- السن:.....سنة

3- الفئة السوسيو مهنية:.....

4- الأجر:.....

5- الاقدمية:.....

ثانياً: بيانات حول العدالة التنظيمية

I. بيانات حول العدالة التوزيعية

6- هل نظام دفع الاجور في منظمكم عادل؟ نعم ☐ لا ☐

7- هل تشعر ان اجررك يتناسب مع مهامك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

8- هل تشمل زيادة الاجور السنوية كل الفئات العمالية؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل تعمل منظمكم على استخدام الموضوعية المطلقة فيما يتعلق بسياسة الاجور؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة ب نعم فعلى اي اساس يتم وضع نظام الاجور:

-على اساس نوعية الوظيفة ☐ -ميزانية المؤسسة ☐

-كمية الانتاج ☐ -اجور المنظمات الاخرى ☐

-اخرى ☐ حددها.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهل ذلك يرجع الى:

- سياسة المؤسسة في دفع الاجور غير واضحة ☐ - ان المؤسسة تعتمد على التمييز في دفع الاجور ☐

-اخرى ☐ حددها.....

10- ما هو رايك في سياسة الاجور بمنظمتكم؟.....

11- هل تتوافر في عملك الحالي فرصة للترقية؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهل هي مبنية على اساس: ☐

-الكفاءة ☐ -الاقدمية ☐ -معا ☐

-الوساطة

-اخرى ☐ حددها.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهل ذلك راجع الى:

-لا يوجد مراكز شاغرة ☐

-لان التخصص لا ينطبق مع الوظيفة الشاغرة ☐

-اخرى ☐ حددها.....

12- هل سياسة الترقية في منظمتكم منصفة وعادلة؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهل ذلك ادى الى:

-حصولك على امتيازات اخرى ☐ -الرغبة في تحمل مسؤوليات اضافية ☐

-الشعور بالاستقرار النفسي في العمل ☐

-اخرى ☐ حددها.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهل ذلك راجع الى:

-اسس الترقية غير واضحة ☐ -لانك موظف جديد بالمنظمة ☐

-لان الترقية اصبحت تتم على اساس المصلحة ☐

اخرى ☐ حددها.....

14-ما رايك في نظام الترقية المعمول به في مؤسستكم؟.....

15-هل خضعت من قبل لعملية التدريب في منظمتمكم؟ نعم ☐ لا ☐

16-هل تؤكد منظمتمكم على التدريب وتعمل على توفيره بشكل عادل؟ نعم ☐ لا ☐

17-هل مقتنع بالتدريب الذي تحصل عليه الان؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم هل ذلك راجع الى:

-التدريب يتناسب مع وظيفتك ☐ -لانه لا بد من الخضوع للتدريب حتى تتم عملية التوظيف ☐

اخرى ☐ حددها.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهل ذلك راجع الى:

-لست بحاجة الى هذا النوع من التدريب ☐ -ان مهارتك كافية لشغل الوظيفة ☐

-اخرى ☐ حددها.....

18-هل تتوفر في منظمتمكم مراكز لتدريب العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهل هذه المراكز توجد:

-داخل المؤسسة ☐ -خارج المؤسسة ☐

19-ما رايك في برامج التدريب المقدمة من طرف مؤسستكم؟.....

-بيانات حول عدالة التعاملات:

20-هل العلاقات العلاقات بين العاملين والادارة تتميز بنوع من الثقة؟ نعم ☐ لا ☐

21-هل تحاول المنظمة ان تكسب الموظفين الثقة في قدراتهم على انجاز العمل بالشكل المتوقع؟

☐ لا

☐ نعم

-اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....

-اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....

23-كيف تقيم الثقة بين الموظفين او بين الادارة والموظفين في مؤسستكم؟.....

☐ نعم ☐ لا

24-هل عملية الاشراف في مؤسستكم تتم بصورة عادلة؟

☐ نعم ☐ لا

25-هل رئيسك المباشر يعاملك باحترام؟

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهل ذلك:

-يزيد من ثقتك برئيسك المباشر ☐

-يزيد من معنوياتك لبذل جهد اكبر ☐

-اخرى ☐ حددها.....

-اذا كانت الاجابة ب لا فهل ذلك يدفعك:

-زيادة كراهيتك للمشرف ☐ -عدم الاخذ بعين الاعتبار النصائح الموجهة من قبل المشرف ☐

-اخرى ☐ حددها.....

26- هل المشرفين داخل منظماتكم يفضلون المصلحة العامة؟ ☐ نعم ☐ لا

-اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....

- اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....

☐ نعم ☐ لا

27-هل يعتمد المشرفين الى تفضيل الاقارب عن العمال؟

-اذا كانت الاجابة ب نعم فهل ذلك يؤدي بك الى:

-تكوين نظرة سلبية عن المشرفين ☐

-الاحساس بنوع من الظلم ☐

-اخرى ☐ حددها.....

28-ما رأيك في العملية الاشرافية داخل مؤسستكم؟.....

29-هل تنص منظمتكم على تطبيق مبدا الاحترام بين العمال؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....

-اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....

30-هل مبدا الاحترام الذي تحرص المنظمة على تطبيقه نجده اكثر:

-بين العمال والادارة ☐ -بين العمال والمشرفين ☐ -بين العمال فيما بينهم ☐

31-كيف تقيم مبدا الاحترام داخل المؤسسة؟.....

-بيانات حول عدالة الاجراءات

32-هل تعمل منظمتكم على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بصورة عادلة؟

نعم ☐ لا ☐

-اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....

-اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....

3-هل عندما يتخذ المدير قرار ياخذ بعين الاعتبار مطالبك الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

-اذا الاجابة ب نعم كيف.....

-اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....

34-هل يسمح للمرؤوسين ابداء اقتراحاتهم بالعمل قبل اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

35-كيف تقيم المشاركة في اتخذ القرارات في المؤسسة؟.....

36-هل تتوفر المؤسسة على معايير عادلة لتقييم الاداء؟ نعم ☐ لا ☐

- 37- هل انت راض عن معايير تقييم الاداء الحالي؟ ☐ نعم ☐ لا
- 38- هل المشرفين يستخدمون نفس المعايير في تقييم اداء موظفيهم؟ ☐ نعم ☐ لا
- 39- هل تعتقد ان عملية تقييم الاداء بعيدة عن العلاقات الشخصية؟ ☐ نعم ☐ لا
- 40- كيف تقيم عملية تقييم الاداء في المؤسسة؟.....
- 41- هل تعمل منظمتكم على تطبيق الجزاءات بشكل عادل؟ ☐ نعم ☐ لا
- اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....
- اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....
- 42- هل تشعر بان الرؤساء يقومون بتوفير حلول عادلة للتظلمات والشكاوى؟ ☐ نعم ☐ لا
- 43- هل ترى ان العقوبة التى تفرض على الموظفين تتناسب مع نوع المخالفة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 44- هل ترى ان منظمتك تعمل على توفير فرصا كافية لسماع شكاوى العمال؟ ☐ نعم ☐ لا
- اذا كانت الاجابة ب نعم كيف.....
- اذا كانت الاجابة ب لا لماذا.....
- 45- كيف تقيم عدالة تطبيق الجزاءات في مؤسستكم؟.....
- 46- ماهو تقييمك للعدالة التنظيمية في مؤسستكم؟.....

ثالثا: بيانات حول الالتزام الوظيفي

- 47- هل تشعر بالسعادة في عملك؟ ☐ نعم ☐ لا
- 48- هل ينتابك الفخر عند حديثك عن المؤسسة امام الآخرين؟ ☐ نعم ☐ لا
- 49- هل تتوافق اهدافك مع اهداف المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 50- هل تهتم بسمعة المؤسسة ومصيرها؟ ☐ نعم ☐ لا

51-هل تشعر بان قرار التحاقك بالمؤسسة كان قرارا سليما؟ نعم ☐ لا ☐

52-هل المناخ الودي في المؤسسة يدفعك للتمسك والبقاء بها؟ نعم ☐ لا ☐

53-هل تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-بيانات حول الالتزام الاستمراري

54-هل تقبل العمل في مؤسسة اخرى توفر ظروف عمل افضل؟ نعم ☐ لا ☐

-في حالة الاجابة ب نعم فهذا راجع الى:

-ان تركك العمل سيكلفك ☐ -تأثر مستقبلك الوظيفي ☐

55-هل لديك استعداد للاستمرار في العمل حتى سن التقاعد؟ نعم ☐ لا ☐

56-هل تقبل باداء اي وظيفة تكلف بها مقابل استمرارك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

57-في حالة توفرت فرصة عمل مشابهة لعملك هل تفضل:

-الاستمرارية في عملك ☐ -الانتقال للوظيفة الجديدة وترك العمل ☐

58-هل يعكس استمرارك في العمل:

-العلاقة بينك وبين زملائك ☐ -المكاسب المادية ☐

-اخرى ☐ حددها.....

59-ستصاب بالارتباك في حياتك ان تركت العمل؟ نعم ☐ لا ☐

-بيانات حول الالتزام المعياري

60-هل تشعر بانك جزء من هذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

61-هل هناك فضل على المؤسسة في بناء حياتك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

62-هل تحرص على ان تبلغ المؤسسة اهدافها؟ نعم ☐ لا ☐

63-بقائك في المؤسسة من اجل:

-الالتزام الاخلاقي اتجاه الزملاء ☐ -المؤسسة هي المكان الذي تفضل العمل فيه ☐

-اخرى ☐ حددها.....

64-هل تشعر بالذنب ان تركت العمل في المنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

65-هل تحرص على البقاء في المؤسسة حتى لو خسرت ماديا؟ نعم ☐ لا ☐

66-هل تشجعك المؤسسة على اظهار اقصى مالدك من اداء ومهارات؟ نعم ☐ لا ☐

67-هل ارتباطك بعملك هو رابطة ادبية تجعلك تتمسك بعملك؟ نعم ☐ لا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة -

دراسة ميدانية لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية -

إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. اسمهان بلوم

- صبرينة سليني

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2015/2014

أولاً: البيانات الشخصية العامة

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: 18-27 سنة ☐ 28-37 سنة ☐ 38-47 سنة ☐ 48 سنة فأكثر ☐
- 3- الأجر: 15000-19000 دج ☐ 20000-24000 دج ☐
- 25000-29000 دج ☐ أكثر من 30000 دج ☐
- 4- الاقدمية: اقل من 5 سنوات ☐ 5-9 سنوات ☐ 10-14 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: بيانات حول العدالة التنظيمية

I. بيانات حول العدالة التوزيعية

- 5- هل تشعر أن أجرك يتناسب مع مهامك الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐
- 6- هل توجد زيادة سنوية للأجرة السنوية؟ نعم ☐ لا ☐
- 7- هل تحصل على مكافآت توازي جهودك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 8- كيف تقيم نظام الأجر في مؤسستكم؟.....
- 9- هل تتوفر في عملك الحالي فرصة للترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- 10- هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 11- ما هي الأسس التي تركز عليها عملية الترقية في المؤسسة؟ - الكفاءة ☐
- الاقدمية ☐
- معا ☐
- أخرى ☐ حددها.....
- 12- هل سياسة الترقية في مؤسستكم منصفة وعادلة؟ نعم ☐ لا ☐
- 13- ما هي الحوافز التي تثير قدراتك وتربطك بعملك: - الترقية ☐
- الأجر ☐
- المشاركة في اتخاذ القرارات ☐
- 14- كيف تقيم نظام الحوافز في مؤسستكم؟.....

II. بيانات حول عدالة التعاملات

- 15- هل العلاقات بين العاملين والإدارة تتميز بنوع من الثقة؟ نعم ☐ لا ☐
- 16- هل تحاول المنظمة أن تكسب الموظفين الثقة في قدراتهم على انجاز العمل بالشكل المتوقع؟
نعم ☐ لا ☐
- 17- كيف تقيم الثقة بين الموظفين أو بين الإدارة والموظفين في مؤسستكم؟.....
- 18- هل عملية الإشراف في مؤسستكم تتم بصورة عادلة؟ نعم ☐ لا ☐
- 19- هل رئيسك المباشر يعاملك باحترام؟ نعم ☐ لا ☐
- 20- هل المشرفين داخل منظمكم يفضلون المصلحة العامة؟ نعم ☐ لا ☐
- 21- هل يعتمد المشرفين إلى تفضيل الأقارب عن العمال؟ نعم ☐ لا ☐
- 22- ما رأيك في العملية الإشرافية داخل مؤسستكم؟.....
- 23- هل تنص منظمكم على تطبيق مبدأ الاحترام؟ نعم ☐ لا ☐
- 24- هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المنظمة على تطبيقه نجده أكثر:- بين العمال والإدارة ☐
- بين العمال والمشرفين ☐
- بين العمال فيما بينهم ☐
- 25- كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة؟.....

III. بيانات حول عدالة الإجراءات

- 26- هل تعمل منظمكم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بصورة عادلة؟
نعم ☐ لا ☐
- 27- هل عندما يتخذ المدير قرارا يأخذ بعين الاعتبار مطالبك الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- هل يسمح للمرؤوسين إبداء اقتراحاتهم بالعمل قبل اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐
- 29- كيف تقيم المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة؟.....
- 30- هل تتوفر المؤسسة على معايير عادلة لتقييم الأداء؟ نعم ☐ لا ☐
- 31- ما هي الاسس التي يتم بناءا عليها تقييم ادائك الوظيفي؟.....
- 32- هل المشرفين يستخدمون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم؟ نعم ☐ لا ☐
- 33- هل تعتقد أن عملية تقييم الأداء بعيدة عن العلاقات الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐
- 34- ما هو تقييمك لعملية تقييم الأداء في مؤسستكم؟.....
- 35- هل تعرضت للجزاء من قبل المسؤول في مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

- 36- هل تعمل منظمتكم على تطبيق الجزاءات بشكل عادل؟ نعم ☐ لا ☐
- 37- هل لوائح وقوانين العمل في مكان عملك عادلة ومنصفة؟ نعم ☐ لا ☐
- 38- هل تشعر بان الرؤساء يقومون بتوفير حلول عادلة للتعظلمات والشكاوى؟ نعم ☐ لا ☐
- 39- هل ترى أن العقوبة التي تفرض على الموظفين تتناسب مع نوع المخالفة؟ نعم ☐ لا ☐
- 40- هل ترى أن منظمتك تعمل على توفير فرصا كافية لسماع شكاوى العمال؟ نعم ☐ لا ☐
- 41- كيف تقيم نظام تطبيق الجزاءات في مؤسستكم؟.....
- 42- ما هو تقييمك للعدالة التنظيمية في مؤسستكم؟.....

ثالثا: بيانات حول الالتزام الوظيفي

I. بيانات حول الالتزام المعياري

- 43- هل تبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 44- هل تحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 45- هل من واجب كل فرد أن يقوم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاته؟
نعم ☐ لا ☐
- 46- هل يقوم العمال بأداء مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى الرقابة من قبل المشرف؟
نعم ☐ لا ☐
- 47- هل تشعر بالسعادة حينما: - تؤدي العمل في الوقت ☐
- الشعور بروح الجماعة في العمل ☐
- توفير وقت العمل وعدم إضاعته في قضاء الأمور الشخصية ☐
- أداء العمل بغير إجبار ☐

II. بيانات حول الالتزام الاستمراري

- 48- هل تتطلع للحصول على: - مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة ☐
- المشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة للمؤسسة ☐
- الانتقال لمؤسسة أخرى ☐
- أخرى ☐ حددها.....

- 49- هل ستقبل أي عمل مقابل استمرارك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 50- هل ستكون لبقائك في المؤسسة طوال مسارك المهني؟ نعم ☐ لا ☐
- 51- في حالة الإجابة بلا يذكر السبب.....
- 52- إذا توفرت لك فرص بديلة خارج المؤسسة هل ستترك المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

III. بيانات حول الالتزام العاطفي

- 53- هل تشعر بالاعتزاز عندما تتحدث للآخرين عن مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐
- 54- في حالة الإجابة بلا يذكر السبب.....
- 55- هل تشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن رأيك أمام مشرفك؟ نعم ☐ لا ☐
- 56- هل يتيح رؤسائك المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 57- هل تشعر بالعلاقة الاخوية الحميمة بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 58- هل مناخ العمل في المؤسسة مريح ومستقر؟ نعم ☐ لا ☐
- 59- في حالة الإجابة بلا يذكر السبب.....
- 60- هل تعتبر وظيفتك: - جزءا من حياتك ☐ أهم الأشياء التي تعطيها الأولوية ☐
- تحقق لك اكبر إشباع في حياتك ☐
- 61- هل يشغلك التفكير في وظيفتك حتى بعد انتهاء وقت العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 62- في حالة الإجابة بلا يذكر السبب.....
- 63- هل معظم اهدافك شخصية مرتبطة وموجهة نحو وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 64- هل أنت شديد التمسك بالدقة في أداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم، درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري فالمنظمات الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 2- أحمد، ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- أحمد، هني : اقتصاد المؤسسة المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 4- إسماعيل، قباري محمد : علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية ، منشأة المعارف الجامعية الإسكندرية ، بدون سنة نشر.
- 5- أسهمان، بلوم : رؤية سوسيوتنظيمية للوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، ط1، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، 2005.
- 6- اشرف محمد، عبد الغنى: علم النفس الصناعي، أسس وتطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 7- النمر، سعود وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، دار الحافظ، عمان، 2011.
- 8- السواط طلق، سندي وآخرون: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط3، دار الحافظ، جدة، 2007.
- 9- السيد محمد، عبد المجيد وفاروق، عبده فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 10- السعيد، أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر ، 1994.
- 11- العطية، ماجدة : سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2003 .
- 12- بوخريسة، بوبكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة.
- 13- بلال خلف، السكارنة: اخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 14- بن أشنهو، عبد الطيف : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962 – 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- 15- نوار، بن صالح : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
- 16- بشاينية، سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري ،قسنطينة ،2002-2003.
- 17- جاكسون، روبرت : ميثاق العولمة، سلوك الإنسان في عالم عامر بالدول ترجمة : فاضل، جتكر ، مكتبة العبيكان ، الرياض،2003 .
- 18- جواد شوقي، ناجي: سلوك تنظيمي، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2000.
- 19- جمال الدين، محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر،2006.
- 20- جميل احمد، توفيق: إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 1999.
- 21- حمود، خضير كاظم، وياسين كاسب، الخرشة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 22- حمود،خضير كاظم،ياسين كاسب، الخرشة: إدارة الموارد البشرية،ط3، دار المسيرة للنشر، الاردن،2010.
- 32- حسان، الجيلاني : التنظيم و الجماعات،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2008 .
- 33- حسين، حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات الأعمال ،ط3، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن 2009 .
- 34- لطفي، طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم،دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 35- موسى، اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.

- 36- موسى، اللوزي : التنمية الإدارية ، ط2، دار وائل ، عمان،2002 .
- 37- مورييس، أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2 دار القصة للنشر، الجزائر،2004.
- 38- محمد، الصيرفي : التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع ، 2009 .
- 39- محمد، بالرابح: الرضا عن العمل،مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من اجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران،2011.
- 40- محمد جمال، الكفافي: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007.
- 41- محمد حسن، محمد حمادات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 42- محمد سعيد، أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 43- محمود، عبد الفضل: الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982.
- 44- محمد، صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر،الأردن،2004.
- 45- محمد قاسم، القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3 دار وائل للنشر، الاردن،2008.
- 46- محمد قاسم، القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009 .
- 47- محمود سليمان، العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان،2005.
- 48- ناصر، قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،2014.

- 49- نجم عبود، نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 50- سعاد، برنوطي : إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 .
- 51- سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، بدون سنة.
- 52- سعيد، سبعون، وحفصة، جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، 2012.
- 53- سفير، ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 54- عادل، محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006 .
- 55- عامر، عوض: السلوك الإداري ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 56- علي عسكر، حسن الموسمي حمدي: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
- 57- علي، غربي واسماعيل، قيرة، بلقاسم، سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 58- صلاح الدين، عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 59- صلاح الدين محمد، عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الدار الجامعية ، القاهرة، 2000.
- 60- عبد الله بن عبد الغني، الطجم ، طلق بن عوض الله، السواط : السلوك التطبيقي ، المفاهيم ، النظرية ، التطبيقات، ط4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2002 .
- 61- عبد السلام، أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدلائل الأساسية ومقومات النجاح، ط4، المكتب العربي الحديث، مصر، 1988.

62- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد: المهارات السلوكية و الشخصية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.

63- عبد الرحمان، بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.

64- عبد الغني، هلال محمد : مهارات مقاومة و مواجهة الفساد ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض، 2008.

65- عبد الغفار، حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

66- عبد الغفور، يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، دون سنة

67- فوكس ، تشارلز، وميلر، هيو: نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة ، ترجمة : عاصم، الأعرجي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

68- فرنش، وندل و جونير، سيسل بيل : تطوير المنظمات ، تدخلات على السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة : وحيد، الهندي معهد الإدارة العامة ، الرياض .

69- حسن، راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004.

70- ريمون كفي، فان كمين هودلوك: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب: يوسف، الجعابي، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، 1997.

71- رعد حسن، الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال ، ط1، دار الرضا للنشر ، سوريا ، دمشق ، 2004 .

72- رشيد، زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2008.

73- رشيد، مازن فارس : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2001.

74- رضا، هاشم حمدي: تنمية وبناء نظم الموارد لبشرية، ط1، دار الراية للنشر، مصر، 1999.

75- خليل، محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن، دون سنة.

ثانيا: الاطروحات

1- حرم خراز، وسيلة: تدريس علم الاجتماع بين العلوم والايولوجيا، مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

2- عايد رحيل، عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

3- صابرين، مراد نمر أبو جاسر : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الجامعة الإسلامية ، عمادة الإدارة العليا كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين ، 2010 .

4- قجة، رضا:فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

5- خالد محمد، احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، كلية الدراسات العليا، دراسة مكملة لنيل ماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

ثالثاً:المجلات

1- بندر كريم، أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ،كلية التخطيط والإدارة، العدد الثاني،الأردن، 2012.

2- نماء جواد، العبيدي : "أثر العدالة التنظيمية و علاقاتها بالالتزام التنظيمي " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2012 .

3- سامر عبد المجيد، البشاشية : "أثر العدالة التنظيمية في بلورت التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد 4 ، عدد 4 2008.

4- حمد حمادات، ومحمد عياصرة:لدرجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم"،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، قسم علوم التربية،كلية اريد الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن ، مجلد 25،العدد4، 2011.

5- السلطان، فهد صالح: في الإدارة بالأهداف إلى إدارة الأداء و السلوك، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، 1990.

- 6- عادل محمد، زايد: "دور القائد الشرطي بتحقيق العدالة التنظيمية"، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، 1998.
- 7- عامر علي، حسن العطوي: "اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، العدد الأول، 2007.
- 8- عبد المحسن، نعلاني، أحمد، اليوسفي: "اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسطية في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة البحوث جامعة حلب، العدد 32، 2002.
- 9- قاسم، نايف علوان: "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسير، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، ليبيا، العدد 7، 2007.
- 10- مجلة الإدارة والاقتصاد: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، قسم إدارة الأعمال، 2010.

رابعاً: الملتقيات

- 1- مسلم، بن سالم بن علي الوهبي: "المجتمع يعاني أزمة حقيقية في السلوك المهني لمختلف القطاعات"، مؤتمر أخلاقيات العمل والارتقاء بالأداء الوظيفي، مؤسسة عمان للصحافة والنشر، المجلد 19، العدد 22، 2013.