

رقم التسجيل: N° D.SOC /3C/01/14

الرقم التسلسلي:

العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD في:

تخصص علم إجتماع المؤسسة

إعداد الطالبة: خيري أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	جغلولي يوسف	أستاذ	محمد بوضياف.المسيلة	رئيسا
02	رضا قجة	أستاذ	محمد بوضياف.المسيلة	مشرفا ومقررا
03	سليمة بوخييط	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
04	مليقة عرعور	أستاذ	محمد خيضر.بسكرة	عضوا مناقشا
05	ياسمينه كتفي	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف.المسيلة	عضوا مناقشا
06	صباح براهيمى	أستاذ محاضر أ	الحاج لخضر.باتنة1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020م

إهداء

إلى من وهبني الحياة والأمل إلى من علمني النجاح والصبر إلى من علمني الصمود مهما كانت الظروف إلى سبب وجودي في الحياة إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء.

إلى النور الذي ينير درب حياتي إلى منبع الحب والحنان والتقاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى مصدر تفاؤلي وسعادتي إلى من كان دعائها أساس نجاحي إلى أمي التي أضاءت بعلمها وعطائها عقلي.

إلى ملاكي في الحياة إلى إبنتي التي لم أُلدها إلى معنى البراءة والإبتسامة الصادقة إلى ابنة أختي مريم.

إلى سندي في الحياة إلى من علموني العطاء بدون إنتظار إلى معنى الوفاء والإخاء إلى إخوتي: فؤاد وزوجته عبير، لمياء، جازية، زاهر.

إلى براعم العائلة ... إلى سنابل الحياة ... إلى رمز البراءة والعفوية: محمد وسيم، إسلام عبد المنعم، أميرة، أدم.

إلى أصدقائي وصدقاتي وإلى كل من كانوا عوناً لي طيلة مشواري إلى كل من وقف بجنبي وساندني.

إلى وطني الغالي - الجزائر - والمجد والخلود لروح شهدائنا الأبرار.

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله العلي القدير حمدا مباركا على نعمه،

الذي أعانني ووفقني لإنجاز هذا العمل.

وأقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور

" فجة رضا" على دعمه ونصحه وتوجيهه طيلة فترة البحث،

جزاه الله خيرا وأدامه ذخرا للعلم وأثار الله دربه.

وشكر خاص لمدير الموارد البشرية بشركة الاسمنت بسور الغزلان

وطيabi مروان وكل من حفاوي محمد وعبد اللاوي زوليخة والى كل عمال الشركة

لتعاونهم معنا لانجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد

العون لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو

بكلمة طيبة أثار الله له بها سبيل الرشاد.

فهرس المحتويات

إهداء وشكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
أ		مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة النظرية		
4		تمهيد
5	تحديد الإشكالية وصياغتها	I
7	أهمية موضوع الدراسة وأسباب إختياره	II
8	أهداف الدراسة	III
9	تحديد مفاهيم الدراسة	IV
17	الدراسات السابقة	V
23	المدخل النظري للدراسة	VI
27	فرضيات الدراسة	VII
30		خلاصة
الفصل الثاني: معالجة سوسيو تنظيمية للعدالة التنظيمية		
32		تمهيد
33		I- ماهية العدالة التنظيمية
33	أهمية العدالة التنظيمية.	1
35	أشكال ونماذج العدالة التنظيمية.	2
36	مبادئ العدالة التنظيمية.	3
36	علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات.	4
43	II- علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية	
44	علاقة العدالة التنظيمية بالعمليات الإدارية.	1
51	العدالة في ممارسة تسيير الموارد البشرية.	2
53	III- أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الأطر النظرية.	

54	أبعاد العدالة التنظيمية.	1
60	إتجاهات النظرية في معالجة العدالة التنظيمية.	2
67	نظريات العدالة التنظيمية.	3
72	خلاصة	
الفصل الثالث: معالجة سوسيو تنظيمية للولاء التنظيمي		
74	تمهيد	
75	أسباب الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي.	I
75	المقومات الأساسية للولاء التنظيمي.	II
76	خصائص الولاء التنظيمي.	III
77	العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي.	IV
81	أنواع الولاء التنظيمي ومراحله.	V
84	أثر الولاء التنظيمي على العامل وعلى المؤسسة.	VI
85	أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.	VII
86	أهمية قياس الولاء التنظيمي وإستراتيجية تعزيزه.	VIII
87	علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية.	VIII
93	أبعاد الولاء التنظيمي	Ix
95	خلاصة	
الفصل الرابع: معالجة سوسيو تنظيمية لأبعاد الولاء التنظيمي		
98	تمهيد	
99	الرضا الوظيفي.	I
99	أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه.	1
100	الأسباب الداعية للإهتمام بالرضا الوظيفي.	2
100	ديناميكية الرضا الوظيفي.	3
101	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.	4
109	مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.	5
114	قياس الرضا الوظيفي وإرشادات تحسين مستواه.	6
117	الأبعاد السوسيوولوجية للرضا الوظيفي.	7
118	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.	8
122	الإلتزام التنظيمي.	II
122	مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.	1
123	أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه.	2

124	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.	3
124	أنواع الإلتزام التنظيمي وقواعده.	4
126	تعزيز وبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي.	5
127	دور الإدارة في تطوير الإلتزام التنظيمي كإستراتيجية.	6
130	الآثار الناتجة عن الإلتزام التنظيمي.	7
131	أبعاد ومحددات الإلتزام التنظيمي.	8
135	الثقة التنظيمية.	III
135	نشأة وتطور الثقة التنظيمية.	1
135	الثقة التنظيمية بالأنظمة الإدارية عبر الثقافات المختلفة.	2
138	أنواع الثقة التنظيمية وأهميتها.	3
141	مصادر الثقة التنظيمية ومحدداتها.	4
143	عناصر الثقة التنظيمية.	5
143	قواعد ومجالات جدارة الثقة التنظيمية.	6
146	العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.	7
147	مقاييس الثقة التنظيمية.	8
147	أبعاد الثقة التنظيمية.	9
149	نظريات الثقة التنظيمية.	10
154	خلاصة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية		
156	تمهيد	
156	مجالات الدراسة.	I
156	المجال المكاني.	1
157	المجال الزمني.	2
158	المجال البشري.	3
158	المنهج المتبع في الدراسة.	II
159	أدوات جمع المعطيات.	III
160	الملاحظة العلمية.	1
160	المقابلة.	2
160	الإستمارة.	3
160	أسلوب إختيار عينة الدراسة وخصائصها.	IV
161	أسلوب إختيار عينة الدراسة.	1
161	عينة الدراسة وخصائصها.	2
165	خلاصة	
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية		
167	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.	I

167	طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.	1
172	طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.	2
184	نظام الأجور في المؤسسة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.	3
194	نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.	4
199	نظام الترقية وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.	5
204	فرص التكوين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.	6
207	الإستنتاج الجزئي الأول.	II
210	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.	III
210	طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام العامل في عمله.	1
216	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التنظيمية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية للعمال ومدى إلتزامهم بعملهم.	2
221	عدالة القرارات المتخذة في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام العامل بأوقات عمله.	3
229	الإستنتاج الجزئي الثاني.	IV
231	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.	V
231	علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقته بهم.	1
240	علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بثقة العامل به.	2
243	إدراك العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسلوكه التنظيمي.	3
250	عدالة نقل المعلومات بين العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.	4
254	إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل التنظيمية.	5
258	الإستنتاج الجزئي الثالث.	VI
260	الإستنتاج العام.	VII
263	الخاتمة	
264	التوصيات	
265	قائمة المراجع.	
	الملاحق	

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
71	المقارنة بين نظرية المدركات المرجعية ونظرية المسؤولية الأخلاقية	01
142	محددات الثقة التنظيمية	02
158	المجال البشري	03
161	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن	04
162	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	05
162	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي	06
163	توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية	07
164	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	08
164	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	09
167	طبيعة التوظيف في المؤسسة والمستوى التعليمي للعامل	10
169	طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بشعور العامل بالإستقرار والأمن الوظيفي.	11
171	إتجاهات العامل لوضوح السياسات المتبعة في المؤسسة في عملية التوظيف ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة	12
172	مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بالظروف السائدة بالمؤسسة	13
174	مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وتأثيرها على شعور العامل بالمسؤولية تجاه أداء مهامهم بالمؤسسة	14
175	مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل ورغبته في تغيير عمله	15
176	كيفية توزيع المهام في المؤسسة ومدى تعرض العمال لمخاطر مهنية	16
178	توفير المؤسسة حماية للعمال من المخاطر المهنية وتحديد أنواع المخاطر التي يتعرض لها العمال أثناء أدائهم لمهامهم	17
179	إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وفخره بالعمل بالمؤسسة	18
180	إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وسبب إعتبرات العامل أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكله	19
181	إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وكيفية تعامله مع المشاكل التي تواجهها المؤسسة	20
183	إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وتأثيرها على سلوك العامل التنظيمي	21
184	إعتبرات العامل لنتاسب الأجر مع الجهد المبذول حسب متغير الجنس	22
185	إعتبرات العامل لنتاسب الأجر مع الجهد المبذول وشعوره بالأمن والإستقرار الوظيفي في المؤسسة.	23
187	تأثير إعتبرات العامل لنتاسب الأجر مع الجهد المبذول على سلوكه التنظيمي ورغبته في تغيير عمله	24
188	إعتبرات العامل لنتاسب الأجر مع الجهد المبذول وتأثيره على سلوكه التنظيمي وسبب رغبته في تغيير عمله.	25

189	يوضح إعتبرات العامل لعدالة توزيع الأجور وعلاقتها بالدفاع عن سمعة المؤسسة	26
191	إعتبرات العامل لأسس توزيع الأجر ومدى عدالتها	27
192	إعتبرات العامل لتناسب أجره مع أجور زملائه ورغبته في تغيير عمله	28
194	تقديم الحوافز ونوعها وعلاقتها برغبة العامل في تغيير عمله	29
195	إعتبرات العامل بتقديم حوافز مناسبة وعلاقتها بظروف العمل السائدة في المؤسسة.	30
196	إعتبرات العامل بعدالة توزيع الحوافز ورغبته في تغيير عمله	31
198	إعتبرات العامل بعدالة توزيع الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل	32
199	توفير فرص الترقية في المؤسسة وتأثيرها على رغبة العامل في تغيير عمله	33
200	توفير فرص الترقية في المؤسسة وعلاقتها بشعور العامل بالأمن والإستقرار الوظيفي في المؤسسة	34
201	سياسات تقديم فرص الترقية	35
202	عدالة منح فرص الترقية وتأثيرها على مدى دفاع العامل عن سمعة المؤسسة	36
203	إعتبرات العامل لعدالة توزيع فرص الترقية وتأثيرها على سلوك العامل وتحديد الفئات التي تمنح لها فرص الترقية	37
204	مدى تقديم الدورات التكوينية للعمال وتأثيرها على طريقة مواجهة العمال للمشاكل التي تواجهها المؤسسة	38
206	إعتبرات العامل لعدالة توزيع فرص التكوين ومدى شعور العمال بتحمل المسؤولية تجاه أداءه المهامه	39
210	المسؤول عن إتخاذ القرارات بالمؤسسة حسب توجهات العامل وعلاقتها بالإجراءات المتخذة عند تغيب العمال عن العمل.	40
211	جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله	41
213	جمع المعلومات من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بخروج العمال أثناء أوقات الدوام	42
215	تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله	43
216	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بمتغير الجنس	44
217	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بالإنتمام العامل في عمله	45
220	مدى السماح للعمال بمناقشة ومعارضة القرارات التنظيمية وعلاقتها بالفئة المهنية	46
221	مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل	47
222	الإجراءات المطبقة عن التغيب عن العمل وعلاقته بالجنس	48
224	مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بسبب إنتمام العمال في عملهم	49
225	مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بالتغيب عن العمل.	50
227	مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على سلوكه التنظيمي وعلاقتها بالإجراءات المطبقة عند تأخر العامل عن أوقات العمل.	51
231	علاقة العامل بزملائه وتأثيرها على سلوكه داخل التنظيم	52
233	علاقة العامل بزملائه ومدى إنتمام العامل على مساعدة زملائه لتحسين أدائه	53
235	علاقة العامل بزملائه ومدى تشاور العامل مع زملائه في أموره الشخصية	54

236	علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بالإتكالية في العمل بين العمال	55
237	علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقة العامل بزملائه بأداء العمل بإخلاص عند التناوب.	56
239	علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بموقف العامل تجاه الصراعات بين الزملاء.	57
240	علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بالفئة المهنية	58
241	علاقة العامل بالمسؤول وعلاقتها بموقف المسؤول تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة	59
243	إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى إعتماء العامل على زملائه لأداء المهام	60
244	إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى تعاون العامل فيما بينهم لأداء المهام	61
246	إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه وعلاقتها بسلوكه التنظيمي	62
248	إعتبرات العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسعي المسؤول في خلق الثقة بين العمال.	63
250	الصراعات القائمة في المؤسسة وأسبابها وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعامل	64
252	نقل المعلومات داخل التنظيم وعلاقتها بالصراعات التنظيمية في المؤسسة	65
254	مدى إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل نحو القرارات التي يتخذها المسؤول وتناسبها مع القانون الداخلي للمؤسسة	66
255	يبين إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية بالمؤسسة	67
257	مدى شعور العامل بالثقة أثناء أدائه لمهامه.	68

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	نظرية المساواة	1
28	المتغير المستقل	2
29	المتغير التابع	3

مقدمة:

إن نجاح وفعالية وكفاءة أي مؤسسة يعتمد على مدى إستعداد العمال للعمل بكفاءة ودقة، هذه الأخيرة لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على تنظيم وتنسيق المهام والتوافق بين الفاعلين داخل التنظيم، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على عمالها من خلال إشباع حاجاته وتحقيق أهدافهم وتوفير بيئة عمل مناسبة يسعى العامل من خلالها بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف مؤسسته.

حيث تسعى المؤسسات على إختلاف نشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة، ويكون ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات سليمة مبنية على أسس موضوعية وعادلة في العمليات الإدارية المختلفة بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية، ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية وإرتباطها بأداء وسلوك العامل داخل المؤسسة الأمر الذي دفع بالباحثين بالإهتمام أكثر بدراسة هذا الموضوع لإعتباره أحد المتغيرات التنظيمية الفعالة لنجاح المؤسسة وإستراتيجيتها وتطويرها، فهي تؤثر على العمليات الإدارية ووظائفها وعلى إدارة المؤسسة وفعاليتها من جهة، وتأثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعامل وسلوكه التنظيمي داخل التنظيم من جهة أخرى.

ويتم إدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال مقارنة وضعيته داخل المؤسسة مع وضعية زملائه في العمل أو من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد من أجل أداء مهامه وما يتلقاه مقابل هذا الجهد لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه أي مقارنة مدخلاته مع مخرجاته في المؤسسة التي يعمل فيها.

فإدراك العامل لعدم تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسة ينتج عنه سلوكيات سلبية كعدم إلتزامه التنظيمي وإنخفاض مستوى رضاه الوظيفي وإنخفاض أدائه الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل والرغبة في تغيير العمل، وفي المقابل فإن إدراك العامل لمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة يتولد عنه خلق ثقة تنظيمية وتحقيق إستقرارا وظيفيا وإنتماء للمؤسسة ورفع من مستوى رضاه الوظيفي مما يؤثر على مستوى ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

فبالرجوع إلى الدراسات السابقة حول الموضوع يتبين التأثير الجوهري للعدالة التنظيمية على سلوك العامل داخل التنظيم بمدى إدراكه لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في المؤسسة التي يعمل بها، وتأثيره الجوهري على مستوى ولاء العامل لمؤسسته.

لذا تعمل الإدارة في التنظيمات الحديثة على تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بين العمال من خلال رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتعزيز ثقتهم التنظيمية بتبني إستراتيجيات لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، مما يولد لديهم الشعور بالإنتماء ورفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للعمل والشعور بالإستقرار بالمؤسسة وعدم الرغبة في ترك العمل، بما يحقق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي للمؤسسة، في ظل ما يوليه هذا الأخير من أهمية على أداء العامل والإنتاجية من جهة، وعلى سلوك العامل من جهة أخرى، على إعتبار الولاء التنظيمي يعبر عن شعور العامل تجاه وظيفته ومؤسسته وتأثيره الفعال على أدائه وإلتزامه تجاه المؤسسة التي يعمل فيها وحب العمل فيها ومدى قابلية الإستمرار بالعمل بها، فإن تحقيق نسبة عالية من الولاء التنظيمي هدف أساسي تسعى إليه جميع المؤسسات.

وبناء على ما سبق قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول، نسعى من خلالها الوقوف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعامل في المؤسسة مجال الدراسة من الجانب السوسولوجي، حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة النظرية وتمحور حول تحديد وصياغة مشكلة الدراسة وأهمية موضوع الدراسة وأسباب إختياره وأهداف الدراسة، ثم تعرضنا إلى تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، وأخيراً فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان معالجة سويو تنظيمية للعدالة التنظيمية تعرضنا فيه إلى ماهية العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية ثم أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الأطر النظرية.

وفي الفصل الثالث المعنون بمعالجة سوسيو تنظيمية للولاء التنظيمي حاولنا الوقوف على مجموعة العناصر إرتأينا أنها تلم بعنوان الفصل، فتطرقنا الى أسباب الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي والمقومات الأساسية له، ثم خصائص الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة على تشكيله، كما تطرقنا الى أنواع الولاء التنظيمي ومراحل وأثره على العامل وعلى المؤسسة، ثم أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، وقياسه وإستراتيجية تعزيزه، لنختم الفصل بعنصر علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات.

وفي الفصل الرابع والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة (المكاني- الزماني والبشري والتنظيمي)، والمنهج والأدوات المستعملة أثناء الدراسة الإمبريقية وكذا أسلوب إختيار العينة وخصائصها.

أما الفصل الخامس فهو فصل ميداني سعينا من خلاله، وفي ظل فرضيات الدراسة تأكيد العلاقة بين فعالية كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، هذا التأكيد الذي يبقى رهين الواقع الأمبريقي، الذي يرمي الفصل الخامس في إطار المنهج الوصفي، إلى التعمق في التحليل والمناقشات الكمية والكيفية، للإجابة عن الإشكال المطروح.

وفي الأخير وفي سياق الطرح النظري والمعالجة الميدانية توصلنا إلى نتائج الدراسة ومن ثم خاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة النظرية

تمهيد

I - تحديد الإشكالية وصياغتها.

II - أهمية موضوع الدراسة وأسباب إختياره.

III - أهداف الدراسة.

IV - تحديد مفاهيم الدراسة

V - الدراسات السابقة.

VI - المدخل النظري للدراسة.

VII - فرضيات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

لكل دراسة إطار عام من خلاله يتم فهم موضوع الدراسة ووضعها في إطارها المنهجي السليم، وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل عرض الإطار العام لدراستنا وفق الأطر المنهجية والمعرفية التي تمكننا من الولوج في ثناياها من خلال صياغة وتحديد الإشكالية وإبراز الأهمية والأسباب التي أدت بنا لإختيار هذا الموضوع، ومن ثم تحديد أهداف للدراسة التي تحدد لنا خريطة بحثنا وفق جملة من المفاهيم وعرض لدراسات سابقة التي مكنتنا من صياغة فرضيات من منطلق أبعاد الدراسة ومؤشراتها، إلى جانب المقاربة النظرية التي سنحاول تبنيها في هذه الدراسة.

1- تحديد الإشكالية وصياغتها:

تعتبر المؤسسة نسقاً إجتماعياً قبل أن يكون نسقاً تنظيمياً وإقتصادياً يسعى إلى تحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، كما أنه كيان معقد يتطلب التحليل والتعمق لفهم أنساقه الفرعية. لذا أصبحت المؤسسة محل إهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات بإعتبارها مجموعة من الوحدات الإجتماعية التي تتفاعل فيها بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي ضمان وجودها وإستمراريتها.

ويترتب نجاح أي مؤسسة بتنظيم وتنسيق المهام والتعاون بين فاعليها، بإعتبار العامل هو المحرك الأساسي لكل مؤسسة وأحد دعائمها الأساسية لتحقيق أهدافها والعنصر الفعال لنجاحها فهو يمارس نشاطاته في ظل علاقات سوسيو تنظيمية وإجتماعية متشابكة وعمليات تفاعلية تتأثر ببيئة العمل والإستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة وبأسلوب التعامل بين الفاعلين من جهة وبين المسؤول والعمال من جهة أخرى، كما تتأثر بتباين الأهداف وتعارضها التي تتولد عنها سلوكيات تنظيمية إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتؤثر على أداء وكفاءة العمال، وسلوكيات تنظيمية سلبية تتولد وتتطور إلى مشاكل تنظيمية.

فالمؤسسة الجزائرية على إختلاف نشاطاتها تعاني من عدة مشاكل تنظيمية منذ القدم، وإهتم بهذه الظاهرة العديد من الباحثين فمنهم من يرى أنها طبيعية في كل تنظيم ومنهم من عارض ذلك. ويمكن أن تنتج المشاكل التنظيمية فجوة بين العامل والإدارة والمسؤول مما يسبب خللاً وظيفياً في التنظيم الناتج عن التمييز بين العمال وإدراج عامل الهوية والمحسوبية وعدم المساواة بين العمال في بيئة العمل فتتولد عن هذه الظروف ما يعرف بمشكلة العدالة التنظيمية التي أشار إليها "آدمز" الذي إعتبر أن "العامل يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله وهي المدخلات إلى العوائد أي المخرجات التي يحصل عليها مقارنة مع زملائه في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإن كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوي الفئتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا الوظيفي، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله".¹

فإدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال مقارنة وضعيته مع وضعية زملائه في العمل من خلال توزيع المهام، توزيع المكافآت وتطبيق هيكل الأجور بموضوعية، منح فرص التكوين والترقية، عملية إتخاذ القرارات وتطبيقها، مدى السماح للعمال بالمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، تطبيق الإجراءات والقوانين الخاصة بالمؤسسة وعملية الإتصال بين الفاعلين ونقل المعلومات المرتبطة بالعمل، أو من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد أثناء أداءه لمهامه الموكلة إليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وما يتلقاه مقابل هذا الجهد ومدى تناسب متطلبات وواجبات وظيفته مع قدراته وكفاءته لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، تتولد عن هذه المقارنة سلوكيات تنظيمية للعامل داخل التنظيم.

وفي هذا الصدد أوضح "جرينبيرغ" أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة²، فشعور العامل بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة يحفز لتبني سلوك تنظيمي إيجابي وبذله أكبر جهد، في حين عندما يشعر العامل بغياب عامل العدالة في الوظائف الإدارية المختلفة تتولد عنه سلوكيات تنظيمية تنعكس سلباً على العامل وعلى المؤسسة.

¹ : سامر جلده : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2009، ص 120.

² : سوزان سلطان وراتب السعود: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2)، 2009، ص 195.

ويعتبر تطبيق العدالة التنظيمية داخل أي مؤسسة بمختلف أبعادها الثلاث: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية عاملاً مهماً من أجل تشكيل سلوكيات وإتجاهات لدى العامل إتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، فهي تؤثر من جهة على المؤسسة من حيث تكييفها مع المحيط الخارجي بإعتبارها نسفاً مفتوحاً وتحقيق أهدافها وتطورها، ومن جهة أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي للعامل وعلى ولائه إتجاه المؤسسة، وهذا الأخير الذي يعد من المتغيرات التنظيمية الفعالة التي تمثل مجموعة من الإتجاهات الإيجابية المؤثرة على نجاح وكفاءة المؤسسة، وهي تظهر من خلال التمسك بأهداف وقيم المؤسسة ومدى رغبة عمالها بالإستمرار بالعمل فيها.¹

فالعامل الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي يعمل فيها يبذل قصارى جهده لأداء المهام الموكلة ويحقق إتزاماً تنظيمياً، كما تتولد ثقة متبادلة بين العامل والمسؤول مما ينتج عنها إرتفاع درجة إنتمائه للتنظيم، وشعوره بالإستقرار الوظيفي وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وفي حالة إنخفاض مستويات الولاء التنظيمي يؤدي إلى عدم الإلتزام، وإرتفاع معدلات التغيب، ودوران العمل وإحساس العامل بإنخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي. لذلك يظهر الدور المهم للولاء التنظيمي من حيث التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه داخل التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة فهو يعبر عن إتجاهات العامل تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، فهو يقوم بربط توقعات العامل بمهام المؤسسة التي يعمل فيها والإندماج والتكامل بين الأهداف.

ففهم الإدارة لقيمة الولاء التنظيمي يساعدها على خلق بيئة عمل مناسبة تسعى من خلالها لتطوير أدائها بكفاءة وتحقيق الإستمرارية والنجاح.

وفي ظل التغيرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية عبر مراحلها المختلفة التي تميزت بتجريد العامل من عملية إتخاذ القرارات والإجراءات المرتبطة بالعمل، ومن خلال الإصلاحات التي أجريت سنة 1956 في فترة الثورة التحريرية حاولت السلطات الفرنسية إدماج العمال الجزائريين في العمل الإداري التي لقيت رفض من طرف الجزائريين، كما إتسمت الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية بالقلّة والعدد والعجز في التكوين والكفاءات خاصة بعد الإستقلال، كما تم تنصيب إدارات بتخصص وتكوين غير إداري مما أدى إلى تأطير المؤسسات الجزائرية تأطيراً يتسم بالعشوائية وعدم الإنسجام وغياب موضوعية وعدالة بناء القرارات وتطبيق القوانين والإجراءات إلى جانب مركزية السلطة.

وبعد تبني الدولة الجزائرية نظام التسيير الذاتي الذي تميز بمركزية السلطة على حساب العمال وعدم تكافؤ القرارات المرتبطة بالعمل بين العمال من ناحية الأجور، علاقات العمل، الحوافز وتطبيق القوانين والعقوبات، وتبنيها التسيير الإشتراكي بمنح العامل حق التسيير بالمؤسسة التي يعمل فيها ومنحه فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل التي قابلتها مركزية السلطة المسيطرة على تسيير المؤسسات الجزائرية وما صاحبها من نقائص مرتبطة بمكانة العامل ودوره في عمليات إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وما عرفه المجتمع الجزائري من تحولات ودخوله في نظام إقتصاد السوق والخصوصية التي سعت من خلاله الدولة الجزائرية تحويل المؤسسات من القطاع العام للقطاع الخاص لفك القيود عن القطاع الإقتصادي بهدف التطوير والنقدم.

¹: سليمان فارس: اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 77.

هذه الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وما نصت عليه القوانين والتشريعات والإستراتيجيات المبنية في إطار نظري قد غابت عن أرضية الواقع لتشكل أزمة المؤسسة الجزائرية التي ترجع إلى الإختيارات الإستراتيجية للدولة الجزائرية وإلى طبيعة المسير الجزائري وإهمالهم للعامل التي أثرت على سيرورة عمل وتسيير المؤسسات وغياب موضوعية الإلتخاذ للقرارات التي تولدت عنها إشكالية العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في مختلف العمليات الإدارية وإشكالية أداء العامل وحافزته نحو العمل وعلى سلوكه التنظيمي وإلتزامه التنظيمي ورضاه الوظيفي وثقته التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل للمؤسسة التي يعمل بها.

لذلك وجب على المؤسسات الجزائرية مواكبة هذه التغيرات في إطار تنافسي بتبني إستراتيجيات فعالة قائمة على مبادئ تساهم في تعزيز ثقة العامل بالإدارة وتحقيق رضاه الوظيفي وصولاً لإلتزامه الوظيفي وولائه لمؤسسته.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

❖ كيف تؤدي العدالة التنظيمية إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة؟

ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟

2- ما علاقة العدالة الإجرائية بالإلتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة؟

3- ما علاقة العدالة التفاعلية بالثقة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة؟

II- أهمية موضوع الدراسة وأسباب إختياره:

1- أهمية الدراسة:

إن موضوع العدالة التنظيمية يعد من أهم المواضيع الإدارية والتنظيمية التي شهدت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة نظراً لقلّة الدراسات العربية التي درست هذا الموضوع خاصة في المؤسسات الصناعية.

وتكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول متغيرات تنظيمية مهمة وهي العدالة التنظيمية كمتغير مستقل الذي يؤثر في بعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية بما فيها الولاء التنظيمي كمتغير تابع وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

كما تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تقييم علمي عن علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية التفاعلية) بالولاء التنظيمي ومدى تأثر هذا الأخير بالرضا الوظيفي وثقة العمال بالمسؤول وإدارة المؤسسة وعلاقته بالإلتزام العامل أثناء أدائه لمهامه.

وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية والسلوكية المدروسة، ويمكن أن تعمل نتائج هذه الدراسة على توجيه بحوث مستقبلية وزيادة الإهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل وعلم إجتماع المؤسسة.

ويمكن أن تشكل نتائج هذا البحث مرجعا يستفيد به مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، من خلال توجيههم إلى وضع خطط وإستراتيجيات تعمل على توجيه سلوك العمال والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، وتقديم مقترحات تساهم في تعزيز ولاء العمال من خلال زيادة رضاهم الوظيفي وتحقيق ثقتهم التنظيمية وصولا لإلتزامهم التنظيمي.

بالإضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع العدالة التنظيمية لنقص الدراسات السوسيولوجية التي إهتمت بدراسة هذا الموضوع، وتقديم إقتراحات لإجراء المزيد من دراسات مستقبلية في مثل هذه المواضيع المهمة لنجاح أي مؤسسة.

2- أسباب اختيار موضوع الدراسة: تتمثل الأسباب التي أدت بنا لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أولاً: الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة في دراسة موضوع العدالة التنظيمية لاكتساب معارف ومعلومات تتعلق بموضوع العدالة التنظيمية نظرا لإنتشارها الواسع في المؤسسات الجزائرية.
- ❖ الكشف عن مدى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ معرفة مدى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- ❖ طبيعة تخصص علم إجتماع المؤسسة وإهتمامه بدراسة موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي الذي يتطلب معارف نظرية وتطبيقها في الميدان.
- ❖ قلة الدراسات حول الموضوع من الجانب السوسيولوجي المتعلقة بتخصص علم الإجتماع المؤسسة لأن معظم الدراسات التي إهتمت بموضوع العدالة التنظيمية تتعلق بتخصص إدارة أعمال.
- ❖ محاولة توضيح الدور الكبير للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة بالإضافة إلى إثبات تأثيره وإنعكاساته على المؤسسة وعلى المورد البشري.
- ❖ إمكانية التحقق الإمبريقي من الموضوع.
- ❖ تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية، والتقليل من الجوانب السلبية في سلوك العامل بالمؤسسة.

III - أهداف الدراسة:

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الأهداف والمعطيات، فالباحث عند تبنيه موضوع ما فإنه يسعى إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف من أجل الكشف عن حقائق الظاهرة المدروسة. ونحن بدورنا إعتبرنا أن هذه الدراسة السوسيولوجية ترمي إلى الكشف عن الولاء التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة في خضم العدالة التنظيمية، والهدف من دراستنا ليس مجرد عرض وجمع التراث النظري حول الظاهرة، وإنما تهدف إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين السالف ذكرهما، وتحليل ذلك حتى نقدم صورة واقعية عن مجتمع المؤسسة الجزائرية. وعليه كانت أهداف الدراسة كما يلي:

- ❖ الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية المنتشرة في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ التعرف على مستوى شعور العمال بمدى تطبيق العدالة التنظيمية بشركة الإسمنت سور الغزلان ولاية البويرة.

- ❖ إبراز مستوى الولاء التنظيمي للعامل تجاه المؤسسة من حيث معرفة مدى إلتزامهم التنظيمي ودرجة رضاهم الوظيفي وثقتهم التنظيمية.
- ❖ معرفة مدى تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الإسمنت من طرف المسؤولين وإثبات علاقتها بالولاء التنظيمي وتأثيرها على كل من الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية.

IV- تحديد مفاهيم الدراسة:

يستوجب كل بحث علمي تحديدا دقيقا لمفاهيم الدراسة والتي يشترط أن تكون مفاهيم واضحة تعبر عن المعنى الدقيق لتوجهات الباحث في إطار دراسته.

فلمفهوم علاقة بنائية وثيقة بالمتغيرات والفرضيات والنظريات¹، فتحديد متغيرات الدراسة يعتبر أساسا جوهريا للبحث العلمي لذلك سننظر في هذا العنصر إلى عرض قراءة سوسيولوجية للمفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الدراسة والمتمثلة في: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

يمكننا أن ننظر إلى موضوع العدالة التنظيمية على أنه أحد المتغيرات الأساسية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعامل وعلى سلوكه التنظيمي من جهة، وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى، فهي تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للعامل داخل المؤسسة، وتلعب العدالة التنظيمية دورا فعالا في المؤسسة لإرتباطها بعمليات تنظيمية مهمة مثل الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية وإرتباطها الجوهري بأسلوب القيادة وصنع القرار. ويمكن تعريفها كما يلي:

تمثل العدالة التنظيمية درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وهي تجسد مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل العمال تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.²

يشير هذا المفهوم إلى إعتبار أن العدالة التنظيمية مرتبطة بالإلتزام كل من العامل نحو أدائه لمهامه وواجباته والإلتزام المؤسسة بتقديم حقوق العامل مما يخلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الطرفين، بشرط خضوع هذا الإلتزام إلى النزاهة والمساواة بتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال خلق توازن بين ما يقدمه العامل من واجبات وما يتلقاه مقابل ذلك.

وقد عرفها "بندر كريم أبو تايه" بأنها تمثل العدالة المدركة من قبل العمال للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات العامل مع مسؤوله وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع مؤسسته كنظام إجتماعي.³

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الباحث قد حصر مفهوم العدالة التنظيمية في إطار العلاقات السائدة في التنظيم، لذلك يمكن توجيه هذا التعريف على أنه يشير إلى العدالة التعاملية ولا يشمل مفهوم العدالة التنظيمية بصفة عامة.

¹ : فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص179.

² : غني دحام تاي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي: الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 353.

³ : بندر كريم أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 139.

أما "سال ومور" قد عرفها على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة.¹

وتكون القيمة المتحصلة عليها حسب الباحثان من خلال مقارنة العامل لمدى تطبيق الإجراءات المتخذة في المؤسسة بينه وبين زملائه وفقاً للعائد المتحصّل عليه من المؤسسة مقابل جهد مقارنة بزملائه.

أما "بايرز ورو" فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.²

فقد ركز الباحثان على ضرورة الموازنة بين ما يقدمه العامل من جهد وما يتقاضاه من عائد بما يترتب عليه المقارنة التي تسمح له بإدراك التوافق بين الجهد المبذول والعائد بما يساعده في تحقيق أهداف التنظيم.

وعرفت الباحثة "نماء جواد العبيدي" أنها تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في مؤسستهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معاً.³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثة قد حصرت المخرجات التي يتحصل عليها العامل مقابل جهده المبذول في المكافآت والتعامل، بما يشير إلى بعدي العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وإغفالها لبعد العدالة الإجرائية، في حين شملت في تعريفها هذا إلى أن إدراك العامل لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة يعمل على تحقيق أهداف كل من الطرفين (العامل والمؤسسة).

فيما إعتبر الباحثان "يوسف عطية بحر" و"محمد ناصر راشد أبو سمعان" مفهوم العدالة التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل عامل للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتخذ في ضوء ما يدركه العامل من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات.⁴

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثان ركزا على القرارات المتخذة في التنظيمات المعبرة على بعد العدالة الإجرائية وأنه أساس إدراك العامل لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة دون الإشارة إلى بعد كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية.

مما سبق يمكن تعريف العدالة التنظيمية تعريفاً إجرائياً على أنها الحالة التي يتم إدراكها من طرف العامل من خلال المقارنة بين ما يبذله من جهد في العمل وما يتحصل عليه من عوائد ومدى فعالية القرارات التنظيمية وطريقة التعامل والعلاقات السائدة في التنظيم، وهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على التوازن بين المدخلات والمخرجات من جهة، ومخرجاته ومدخلاته مع زملائه داخل التنظيم من جهة أخرى.

¹ : سوزان سلطان وراتب السعود: سبق ذكره، ص 195.

² : نفس المرجع، ص 195.

³ : نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريث للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 80.

⁴ : يوسف عبد عطية بحر و محمد ناصر راشد أبو سمعان: مجددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ملحق العدد الثاني، المجلد 37، 2017، ص 11.

2- الولاء التنظيمي:

إهتم الكثير من الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة الولاء التنظيمي نظرا لما يترتب عليه من نتائج تؤثر في سلوك العامل داخل المؤسسة وعلى فعاليتها، ونظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه وإختلاف مداخل دراسته تختلف التعاريف المحدد له، وعليه سنقوم بعرض بعض التعاريف لتوضيح معنى الولاء التنظيمي فيما يلي:

عرف "شيلدون" Sheldon الولاء التنظيمي بأنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه"¹.

يظهر من خلال هذا التعريف أن "شيلدون" يرى أن تحقيق الولاء التنظيمي للعامل تجاه مؤسسته يكون من خلال تقييمه للسياسات المتبعة في المؤسسة مما يحقق رضاه عن التنظيم الذي يتولد عنه دافعية أكبر نحو عمله مما يساهم في تحقيق أهدافه.

بينما عرف "كانتور" Kantor الولاء بكونه "إستعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم"².

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الولاء التنظيمي يعمل على تحفيز العامل على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد أثناء أدائه لمهامه ما يعزز من وفائه لمؤسسته وإنتمائه وحبها وبالتالي يحقق إستقرارا وظيفيا له.

أما "هيزرياك و الوتر" Hrebiniak and Allutto فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو ما يتعلق بصداقات مع الزملاء"³.

فالولاء التنظيمي حسب الباحثان مرتبط بمدى إعتقاد العامل لتناسب المخرجات التي يحص عليها من المؤسسة التي يعمل فيها بالإضافة إلى تناسب ظروف العمل السائدة بالمؤسسة وعلاقات العمل الرسمية والغير الرسمية، ومن خلال تقييم العامل لهذه العوامل تتوجه رغبته في الإستمرار على العمل بالمؤسسة نسبة لولائه لها.

ونظر "لي" LEE إلى الولاء التنظيمي بأنه "تطابق تنظيمي وهو درجة معينة من الإلتزام أو الوفاء"⁴.

فهو تلك المشاعر القوية لدى العامل تجاه قبول أهداف المؤسسة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والإستمرار في المؤسسة.⁵

وهو إرتباط العامل القوي والفعال بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها.⁶

كما يمثل شعور العامل بأنه جزء أساسي لا يتجزأ من المؤسسة وأن أي عمل يقوم به يعود بالمنفعة عليه ذلك لإعتباره أن المؤسسة هي المورد والإستقرار له.¹

¹ : محمد الصريفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، مصر، 2009، ص313.

² : نفس المرجع، ص 313.

³ : نفس المرجع، ص 313.

⁴ : محمد الصريفي: مرجع سبق ذكره ، ص313.

⁵ : سليمان فارس : مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁶ : سوزان سلطان وراتب السعود: مرجع سبق ذكره، ص 196.

وهو يعبر عن درجة تطابق العامل مع مؤسسته ودرجة إرتباطه بها وإستعداده لبذل درجات عالية من الجهد من أجل المؤسسة، والرغبة القوية للبقاء فيها وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية.²

تشير جل التعاريف التي تم عرضها إلى أن الولاء التنظيمي يعبر عن الإرتباط القوي للعامل بالمؤسسة التي يعمل بها وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته القوية للإستمرار بالعمل بالمؤسسة مما يحقق له الإستقرار الوظيفي وإنتماء للمؤسسة والوفاء لها. وبالرغم من تعدد المفاهيم حول الولاء التنظيمي فقد إتفق معظم الباحثين على إعتبار الولاء التنظيمي يتمثل في إتجاهات العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها، والإرتباط بين العامل ومؤسسته وقبوله لأهدافها وقيمها.

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في التعاريف التي أعطيت للولاء إلا أن هناك شبه إجماع من الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة فهو يشتمل على ولاء العامل للمؤسسة والإستعداد لبذل الجهد لصالحها، ودرجة إنسجام أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في الإستمرار بالعضوية كما أقر غالبية الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي، رؤية الفكرية أو النظرية والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمؤسسة وحسب هذه الرؤية فإن العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

- ❖ يؤمن بأهداف وقيم المؤسسة.
- ❖ يستعد دائماً لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المؤسسة.
- ❖ يرغب بصدق في البقاء في هذه المؤسسة.³

أما الرؤية الثانية سلوكية وهي تركز على العملية التي يستخدمها العامل لشعوره بالإرتباط ليس بالمؤسسة ولكن لتصرفاته الخاصة حيث تنص هذه الرؤية على أن العامل يحاول أن يحافظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة تركه لهذه المؤسسة لذا فهو يسعى للمحافظة على كل التصرفات التي تضمن له إستمرارية هذه الأشياء القيمة.⁴

وعلى هذا الأساس يمكن أن نعرف الولاء اليعمل بها، وقبوله لأهدافها وقيمها وإندماجه مع ثقافتها التنظيمية والإرتباط بها ورغبته في الإستمرار بالعمل بها، والحرص على بذل أكبر جهد من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها.

3- الرضا الوظيفي:

بدأ الإهتمام بدراسة موضوع الرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، وإختلفت التعريفات حول مفهومه مع تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وسنعرض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي:

¹ : زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 277.

² : سالم رشيد عزيمة وآخرون: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، 2007، ص 3 .

³ : محمد الصريفي: مرجع سبق ذكره، ص 314.

⁴ : نفس المرجع، ص 315.

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور العامل الإيجابي أو السلبي تجاه العمل الذي ينتمي إليه نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية في بيئة العمل، وتجاه ما يتلقاه مقابل وظيفته مقارنة بما يتوقع الحصول عليه من المؤسسة التي يعمل بها.¹

فالرضا الوظيفي ينتج من خلال مقارنة مدخلاته بمخرجاته مما يؤثر في سلوكه التنظيمي وأدائه لمهامه.

لقد حدد "فروم" مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الإتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً.²

من خلال هذا التعريف نرى أن "فروم" حدد الرضا الوظيفي بالعلاقة القائمة بين إتجاهات العامل وبين مكانته داخل التنظيم والمرتبطة بوظيفته التي يشغلها وموقعها في السلم الهرمي للتنظيم، هذه العلاقة هي التي توجه شعوره نحو المؤسسة التي يعمل فيها كما تؤثر على سلوكه التنظيمي في التنظيم.

وعرفه "هربرت" بكونه يمثل مشاعر العمال تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين هما ما يوفره العمل للعامل في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم. كما يعتبر شعور نفسي بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء.³

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن نعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور وإتجاهات العامل تجاه وظيفته وتجاه مؤسسته، ينتج من مقارنة العامل لما يتلقاه من عوائد مقابل أدائه لمهامه مع ما تحققه له هذه العوائد من أهدافه المرجوة ومن حاجاته التي يرغب في إشباعها. فإن ادراك العامل لتناسب العوائد مع متطلباته وأهدافه مما يحقق رضاه الوظيفي الذي يعزز من ولائه التنظيمي.

ونجد أن الإتجاهات الحديثة تتفق مع الإتجاهات الكلاسيكية من ناحية أن الرضا الوظيفي هو مشاعر وإنفعالات، إلا أنها تركز بشكل أكبر على دور البنى المعرفية من أفكار وإدراكات في تحديد الرضا الوظيفي. حيث يعتبر هذا الأخير أحد مؤشرات إتجاهات العامل في العمل وردود الفعل الإنفعالية للعامل.⁴

ومع أن وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي اختلفت، إلا أنهم يتفقون على أنه يعبر عن الإشباع التي يحصل عليها العامل من وظيفته وبيئة عمله مقابل ما يتوقع الحصول عليه.

كما أن الرضا الوظيفي يعتبر مفهوم غير ثابت يتغير بتغير المواقف والظروف وهو صعب القياس والتفسير للإرتباطه بمشاعر وإتجاهات العامل.

¹ : محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، 2012، ص 137.

² : مجدى أحمد بيومي ومجد السيد لطفى: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الإجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع، مصر، 2011، ص 144.

³ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ : مروان طاهر الزعبي: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، واساليب زيادته في العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011، ص 17.

4- الإلتزام التنظيمي:

منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي وتحديدًا عام 1950، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العمال بالمؤسسة وفقا لتوافق القيم والأهداف.¹

وإزداد إهتمام الباحثين بدراسة موضوع الإلتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على فعالية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها على إعتبار أن العامل الملتزم أكثر إلتزاماً للمؤسسة التي يعمل فيها. وسنعرض بعض التعاريف التي تشير إلى معنى الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي هو درجة ميول العمال لأهداف المؤسسة والرغبة بالبقاء والإستمرار فيها فهو الشعور بالولاء إلتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها من خلال الإندماج في العمل وتبني قيمه.²

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الإلتزام التنظيمي مرتبط بولاء العامل لمؤسسته وتأثيرها على رغبته بالإستمرار بالعمل فيها.

وقد عرفته "نهاء جواد العبيدي" على أنه الإرتباط القوي بين العمال والمؤسسة عندما تتوافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيمه وأهداف العامل مما يجعله يبذل جهداً بهدف نجاح المؤسسة وتقدمها.³

ترى "نهاء جواد العبيدي" أن إلتزام العامل أساسه توافق القيم والأهداف لكل من العامل والمؤسسة، هذا التوافق يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد عرفه "شيلدون Sheldon" بأنه إلتجاه يربط بين الفرد والمؤسسة.⁴

حيث يشير هذا المفهوم لإعتبار شلدون أن الإلتزام التنظيمي هو إرتباط العامل بمؤسسته وتمسكه بها الناتج عن موقف وتوجه العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها وسياساتها المطبقة وإتجاهه نحو المخرجات المقدمة مقابل المدخلات المقدمة بالإضافة إلى خصوصيات الوظيفة والظروف الفيزيائية وبيئة العمل داخل التنظيم.

كما عرف "بيكر Becqer" أن الإلتزام التنظيمي ينشأ عندما يقوم العامل بعمل مقارنة يتم من خلالها الربط بين المزايا أو المنافع المرتبطة ببيئة العمل ونمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه.

وتطرق "كانتر Konter" لهذا المفهوم بأنه يمثل رغبة العامل كدور إجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام إجتماعي.⁵

¹ : نماء جواد العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص82.

² : نفس المرجع ، ص 83.

³ : نفس المرجع، ص82.

⁴ : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁵ : نفس المرجع، ص 16.

أراد "كانتر" من خلال تعريفه أن يربط بين الإلتزام التنظيمي وبين الدور الاجتماعي الذي يلعبه العامل بالمؤسسة التي يعمل بها.

ويقوم مفهوم الإلتزام التنظيمي على المبادئ التالية:

- ❖ قبول العامل لأهداف المؤسسة التي يعمل بها وقيمها وإعتقاده القوي يتطابق أهدافه وقيمه بأهداف وقيم المؤسسة.
- ❖ رغبة العامل ببذل أكبر جهد لأداء مهامه من أجل نجاح مؤسسته.
- ❖ رغبته الكبيرة بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة التي يعمل بها، وتحقيق إرتباط عاطفي أو وجداني بين العامل ومؤسسته.

ومما سبق يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي إجرائيا على أنه هو شعور داخلي للعامل ما يدفعه لأدائه مهامه وتحمل مسؤوليته في المؤسسة التي يعمل بها لتحقيق أهدافها وصولا لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

5- الثقة التنظيمية:

الثقة التنظيمية ليست مصطلح بسيط فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند دراستها. إذ لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة التنظيمية، وعدم الإتفاق يعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة لمفهوم الثقة التنظيمية، فالباحثون يميلون للنظر إلى الثقة التنظيمية ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا تعاريفهم على هذا الأساس، وسنعرض بعض التعاريف فيما يلي:

هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الإتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الإلتزام بينهم سلوكيا وعقلانيا، وينتج عن هذا الإتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا، إلا أنه الأساس والمعيار في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.¹

عرف "دريكسول" الثقة التنظيمية على أنها: "الإحتمال بأن نظام عملية إتخاذ القرار سوف يعطي نتائج للفرد أو الجماعة بدون أي تأثير على النظام نفسه"²

أما "حمد بن سليمان البدران" فهو يرى أن الثقة التنظيمية هي عملية فردية أو تنظيمية، تهدف إلى إشباع الحاجات غير قابلة للإشباع ذاتيا، وهي تبدأ بالوعي وإدراك وجود حاجة غير مشبعة التي تدفع الفرد إلى تحليل المعلومات المتاحة المتعلقة بالآخرين بغرض تقدير مقدرة الطرف الآخر للقيام بسلوكيات معينة تشبع حاجات الفرد.³

من خلال عرضنا لبعض التعاريف لمتغير الثقة التنظيمية والتي تظهر أنها مترابطة ومتناسقة في معناها الإجمالي للثقة التنظيمية من حيث إرتباطها بالطرف الآخر وأن أساسها هو العلاقات. يمكن أن نستخلص أن للثقة التنظيمية أربعة مكونات أساسية هي:

¹ : زياد يوسف المعشر ومجولين عصري الطراونة: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن،-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، 630.

² : سيدي احمد بيومي والسيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، طبع نشر وتوزيع، مصر، 2011، ص403

³ : حمد بن سليمان البدران: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص49.

❖ السياسات الإدارية:

هي تشير إلى قناعة ورضا العامل بالسياسات الإدارية السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، وتقييمه لطريقة توزيع المكافآت بأنواعها، ومدى إتاحة فرص للعمال للمشاركة في صنع القرارات، ومدى توفر فرص الترقية والتدريب، والعوامل التي تشجع إحتياجات ومتطلبات العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتي تؤثر في تحقيق الثقة التنظيمية لدى العامل.¹

❖ الابتكار وتحقيق الذات:

الذي يرتبط بعوامل متعلقة برغبة العامل في الحصول على نسبة من السلطة والمهام ما يسمح له بإبراز دوره في الإبتكار والتجديد في العمل، فالعامل يرغب أن تثق الإدارة في قدراته الإبداعية وأن تشجعه والثناء على مجهوداته. كل هذه العوامل تسمح بتحقيق نسبة عالية من ثقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها.

❖ القيم السائدة:

توصلت بعض الدراسات إلى أن العامل يثق في مسؤول كلما كان المسؤول ملتزم بالقيم والعادات والأعراف التي تسود جماعة العمل وبيئة العمل.

❖ توفر المعلومات:

وهو يشير إلى مجموعة العوامل التي تتعلق بمدى الإبتحاح الداخلي والخارجي على البيئة المحيطة بالتنظيم، حيث يتولد لدى العامل شعور بإحترام الإدارة له مما يسمح بزيادة نسبة ثقته بها.²

إذن يمكن تعريف الثقة التنظيمية إجرائياً أنها تمثل شعور العامل بالإطمئنان نحو زملائه أو مسؤوله أو نحو إدارة المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا الشعور ناتج عن مدى إدراكه لنزاهة وموضوعية ومصداقية الطرف الآخر من خلال مراقبة سلوكه وأعماله والحكم على أنه محل ثقة أم لا.

❖ 6- مفهوم المؤسسة:

عرف "جاك لوبستين" المؤسسة بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها أحد الأشكال الاجتماعية للعمل.³ أما بالنسبة "ماركس" فقد اعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

ونجد "Frah çois Perou" يعرف المؤسسة بأنها شكل من أشكال إنتاج تدمج بواسطته وضمن نفس الذمة أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.⁴

كما يمكن تعريفها على أنها وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية والبشرية بحيث يؤدي الإستخدام الفعال لهذه العناصر إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبالتالي ضمان وجودها وإستمراريتها.¹

¹ : سيدي احمد بيومي والسيد لطفي: مرجع سبق ذكره، ص403.

² : نفس المرجع، ص404.

³ : علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية الكويت، دون طبعة، 1975، ص 145.

⁴ : ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار العجبية العامة الجزائر، ط 2، 1998، الجزائر، الطبعة الثانية، ص9-10.

إذن يمكننا أن نعتبر المؤسسة نظام متكامل مشكل من مجموعة من العناصر ذات التأثير المتبادل بهدف إنتاج إقتصادي في إطار قانوني ومالي وإجتماعي يختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة، وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.

7- مفهوم العامل:

يعتبر العمال مجموع السكان العاملين وغير العاملين القادرين على العمل والراغبين فيه والمستعدين له في الحال وفي المستقبل مثل طلبة الجامعات والمدارس الذين لم يتخرجوا بعد.²

العمال هم مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المؤسسة العمال من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها.³

فالعامل هو القوة العاملة والفئة النشطة إقتصاديا، فهو يعتبر العنصر الفعال والمحرك الأساسي للمؤسسة لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة مقابل مايتلقاه من مخرجات، حيث تختلف خصائص العمال من مؤسسة إلى أخرى من حيث مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم وقدراتهم.

V - الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح له المفاهيم كما أنها تمكنه من إختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث وتمكن الباحث من وضع دراسة بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنة أن يكشف عن أوجه الإتفاق والإختلاف لذا يمكن إعتبار الدراسات السابقة مرشد الباحث خلال إختياره لموضوع بحثه.

لقد أجريت العديد من الدراسات في موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات قد تم تناولها في تخصصات تختلف عن تخصص علم إجتماع المؤسسة بالإضافة إلى أن أغلبية الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها هي دراسات عربية وليست محلية. وسنحاول عرض بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

1- دراسة " Emmanuel Djuatio & Joël Müller " بجامعة " Management & Lille Economie "
" بفرنسا والموسومة ب "آثار العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على التوظيف ورضا العمال، حسب إدراكهم لمستوى الإشتراك التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة في *التعامل مع تأثيرات* مفهوم العدالة على قابلية التوظيف ورضا العامل الذي يديره مستوى الالتزام.

أجريت هذه الدراسة مع 352 عاملا من الشركات الفرنسية في منطقة نور- Nord-Pas de Calais -، تسلط النتائج الضوء على أن العدالة (الإجرائية والتوزيعية) لها آثار إيجابية كبيرة على الرضا والالتزام التنظيمي.

¹ : يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص 9.

² : ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم الإجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 119

³ : حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية: مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004 ، ص 25

كما أن لها تأثيرات إيجابية كبيرة على أبعاد التوظيف في التدريب والتنقل والتوجيه المهني. تعتبر النسب المئوية للتفاوت الموضح (R^2) بأبعاد العدالة لكل بعد من أبعاد التوظيف مهمة عند $P < 0.1$ % ومع ذلك، ليس للعدالة الإجرائية تأثير كبير على التدريب، وليس للعدالة التوزيعية تأثير كبير على التوجيه المهني، وهو ما يتسق مع نتائج البحوث الأخرى، مستوى التفاعل يعتدل العلاقة بين العدالة والقدرة على العمل، وبالتالي عند مستوى مشاركة منخفض، هناك تقييم وتطور أقل لقابلية التوظيف من حيث العدالة.

كما أن الآثار المترتبة على ذلك كثيرة ويمكن أن تؤدي الإجراءات المتعلقة بأبعاد العدالة إلى تحسين إمكانية توظيف العمال، وقدرة الشركة على المنافسة وبالتالي أداءها.

2- دراسة فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة سنة 2004 حول "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية -".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان).

وإنطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- 1- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين؟
 - 2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين؟
 - 3- ما العلاقة الإرتباطية بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها من جهة والولاء التنظيمي بمختلف أبعاده من جهة أخرى؟
- وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء التنظيمي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المؤثر.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المستمر.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الولاء المعياري.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إستخدم الباحثان الإستبانة مكونة من (64) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) عاملا ضمن (18) دائرة. وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (631) عامل بنسبة تقدر بـ 25.8 % من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.1541).
- 2- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.3940).
- 3- هناك علاقة إرتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.
- 5- هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).
- 6- هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

3- دراسة سوزان أكرم سلطان سنة 2006 حول "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وقد انبثق عن هذا الهدف الرئيس الأسئلة الخمسة الآتية:

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
- 3- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
- 4- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية ؟
- 5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية و الولاء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتقنين الذين هم على رأس عملهم، من حملة درجة الدكتوراه، وممن هم بالرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الجامعات الأردنية الرسمية، وعدد (2905) أعضاء ، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت الباحثة ثلاث ادوات موجهة لأعضاء هيئة التدريس ، وهي : مقياس العدالة التنظيمية: الذي صممه نيهوف و مورمان (Niehoof&Morrman ، 1993) وعدلته الباحثة ليتناسب وطبيعة الدراسة، وتكون في صورته النهائية من (26) فقرة بعد أن أضيف إليه بعد رابع ، ومقياس الرضا الوظيفي المكون من (35) فقرة والذي طورته الباحثة ، ومقياس الولاء التنظيمي المكون من (15) فقرة الذي أعده بورتر وزملائه (Porter et.al. ، 1974)

وقد تم التحقق من صدق المقاييس ، بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص في المجالات الإدارية والتربوية والترجمة. ولغايات التحقق من ثباتها استخدمت الباحثة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) لكل منها على عينة من (15) عضو هيئة تدريس لمقياس العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي . إذ بلغت معاملات الثبات : (0.009) (0.806) ، (0.720) على التوالي .

دلّت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة إذ بلغت (3.38) درجة من (5) درجات . كما بينت أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كانت مرتفعة ، إذ بلغت (3.37) درجة من (5) درجات. بينت النتائج أن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالولاء التنظيمي كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.54) درجة من (5) درجات. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.753) ، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية. كما تبين أيضاً وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.464) ، وهي علاقة تعد ذات دلالة إحصائية، وكذلك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.510) وهي علاقة تعد ذات دلالة إحصائية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بأن تقوم الجامعات الأردنية بزيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، وأن تتعرف إلى حاجاتهم و رغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وإيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يستثير دافعيتهم للإنجاز . وأن توفر نظام حوافز تشجيعية ، مادية ومعنوية لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وشعورهم بالعدالة، وبالتالي تحقيق المزيد من الولاء، واقترحت الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها وعلى مجتمعات أخرى.

4- دراسة راتب السعود وسوزان سلطان حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وإثبات علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (2905) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس.

وتحقيقاً للأهداف الدراسة إستخدما الباحثان أدتان هما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهون ومورمان وتكون من 26 فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بورتر وزملائه والمكون من 15 فقرة

وتوصلت نتائج الدراسة الى ان مستوى العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وان مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وفي هذه الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($x \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

5- دراسة رجب حسين محمد رفاعي سنة 2009 حول "تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته -دراسة ميدانية على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط -" مصر.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته. وقد إنطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية ككل بأبعادها الثلاث لدى الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط؟ وما مستوى الصراع الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط؟

- ماهي الأساليب المستخدمة من قبل الممرضات في إدارة الصراع في المستشفيات محل الدراسة؟ وما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لتلك الأساليب من وجهة نظر الممرضات؟

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع؟

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع؟

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (320) عاملة من بين الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط، حيث أن العينة متجانسة من حيث المهنة والمؤهل " دبلوم تمريض" وقد تم إنتقاء العينة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وإستخدم الباحث مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل الإنحدار البسيط ومعامل الارتباط لبيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأكثر تعاوناً من ناحية، وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاوناً من ناحية أخرى. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع يقل في حالة إتباع العمال للأساليب الأكثر تعاوناً في إدارة الصراع، بينما يزيد مستوى الصراع في حالة إتباع العمال للأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع.

6- دراسة نماء جواد العبيدي حول أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما.

وتمثلت عينة من 67 عاملاً في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات وإستخدم الباحث بعض الوسائل الإحصائية منها الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار، واعتمدت الباحثة على إستخدم الإستببيان وإستخدم مقياس (Gordon 1981) لقياس أبعاد الإلتزام التنظيمي.

وتمثلت تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1- هو مفهوم العدالة والإلتزام وما طبيعة العلاقة بينهما؟

2- هل هناك تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؟

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بنسبة (0.349) عند مستوى معنوية (1%).

- ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة وبلغت (0.512).

- وجود تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي بنسب متفاوتة وأن العدالة التنظيمية تعتبر من المتغيرات المهمة في زيارة نسب الإلتزام التنظيمي لدى أفراد العينة محل الدراسة.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة ومجالات الإستفادة منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة يمكن إستخلاص الملاحظات التالية:

- ◀ بحثت الدراسات في متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية والسلوكية والتركيز على أبعاد العدالة التنظيمية.
- ◀ بحثت بعض الدراسات في العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية.

- ◀ الإثراء الفكري والمعرفي في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتوظيف المتغيرات في بناء إستمارة البحث.
- ◀ عدم وجود أي دراسة في مؤسسة صناعية تبحث في العلاقة بين المتغيرات التالية: العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية.
- ◀ جل الدراسات السابقة التي تم عرضها إستخدمت المنهج الوصفي إذ يمكن إعتبارها نقطة مشتركة بين البحوث.

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة ومدى إدراك العمال بتحقيق العدالة التنظيمية في هذه المؤسسة، إضافة الى معرف مستوى الولاء التنظيمي للعمال الذين يعملون بهذه المؤسسة من خلال معرفة مستوى رضاهم الوظيفي والثقة التنظيمية ومدى إلتزامهم التنظيمي تجاه وظيفتهم واتجاه مؤسستهم.

❖ مجال تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وتميزت هذه الدراسة بأنها الدراسة الوحيدة وفقا لإطلاع الباحثة التي شملت علاقة متغير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) بمتغيرات تنظيمية وهي الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية في مؤسسة صناعية.

حيث جاءت هذه الدراسة لمعالجة المتغيرات السلوكية التنظيمية بالمؤسسة التي يمكن أن تعزز من دافعية العمال على تحقيق أهداف المؤسسة وعلى تحسين أدائهم وزيادة إلتزامهم ورضاهم الوظيفي وتحقيق الإلتزام والولاء تجاه مؤسستهم وتعزيز ثقتهم التنظيمية من خلال شعورهم بتطبيق مبدأ العدالة في مؤسستهم من طرف المسؤول والإدارة.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، فالدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية فقد إتقت على تناول متغير العدالة بدراسة أبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية. واختلفت هذه الدراسات من حيث ربط المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية بمتغير تابع على حسب أهداف الدراسة، مما يجعل الدراسة الحالية تختلف عن بقية الدراسات من حيث تناول المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي وأبعاده.

بالإضافة إلى إختلاف الدراسات في مجتمع البحث، فقد إتجهت الدراسات السابقة للبحث في موضوع العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات (مراكز، وزارات حكومية.....) في حيث طبقت الدراسة الحالية على مؤسسة صناعية.

VI - المدخل النظري للدراسة: نظرية المساواة

إن أي بحث يتطلب تبني نظرية تتناسب مع طبيعة الموضوع والأهداف المسطرة وفق العلاقة بين المتغيرات المدروسة، لإعتبار أن النظرية مفتاح البحث العلمي وأساس صياغة الفرضيات وتفسير النتائج المتوصل إليها.

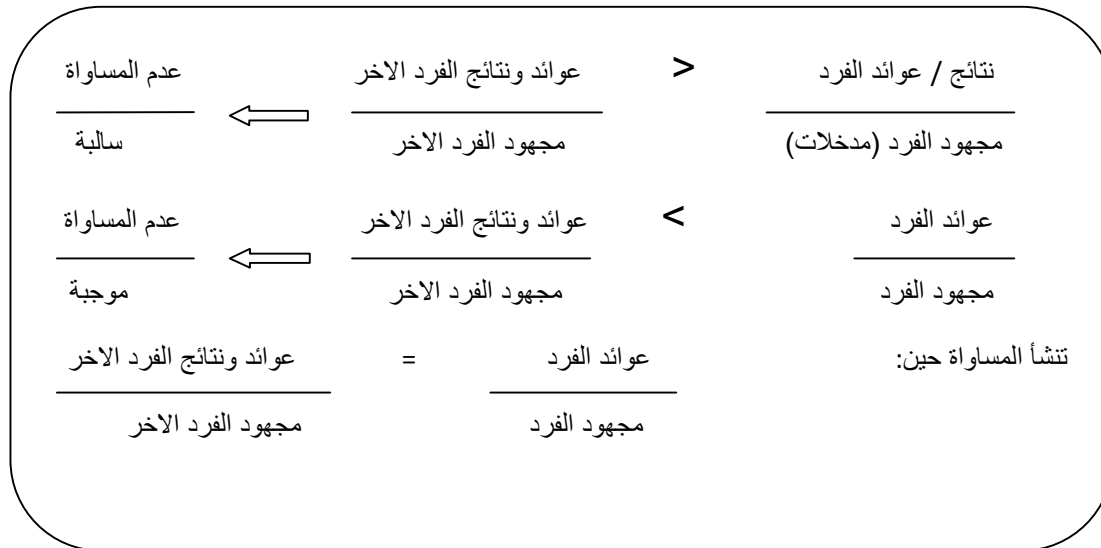
وفي إطار تعدد النظريات في علم الإجتماع وتناسبا مع موضوع الدراسة الموسومة ب "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعامل داخل المؤسسة" تعتبر نظرية المساواة النظرية المناسبة لدراستنا.

تنتسب هذه النظرية إلى آدمز Adams. y.Stacey سنة 1963 حيث قام بتطوير وإختبار نظرية العدالة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.¹

وهي تركز على أن العامل يعيش درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله وهي المدخلات إلى العوائد أي المخرجات التي يحصل عليها مقارنة مع زملائه في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإن كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوي الفئتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.² لذلك تقترض هذه النظرية مايلي:

- ❖ إن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.³
- ❖ معاملة العامل كغيره من العمال دون تمييز تعتبر من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه.⁴
- ❖ إن العمال لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها كما يدركونها.⁵
- ❖ إدراك العمال للتوازن الذي يتم من خلال مقارنة المخرجات مع قيمة المدخلات.⁶

ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (01):



المصدر: حسين حريم، ص 121.

¹ : حسين حريم : السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان-الأردن، 2013، ص 120.

² : سامر جلده : السلوك ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ : محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص 298.

⁴ : مصطفى يوسف الكافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 289.

⁵ : حسين حريم : مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁶ : بندر كريم أبو تابه: مرجع سبق ذكره، ص 150.

تتكون العوائد / النتائج من الراتب، المزايا والمنافع، المركز، الترقية، الإعتراف والإهتمام الذاتي بالعمل وغيرها. أما مجهودات العامل (المدخلات) فتشكل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات العامل مرتبطة بإدراك العامل. وهكذا تعتمد النسبة عوائد العامل / مجهود العامل على إدراك العامل لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله العامل الآخر وما يتلقاه من عوائد. وإذا كانت النسبة التي يراها العامل غير مساوية للعامل الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.¹

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي التقييم، المقارنة والسلوك.

1- التقييم:

قياس المدخلات (جدارة الشخص، المستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التقدير والاحترام).

2- السلوك:

هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين نسبة الجهد المبذول والعائد المتوقع منه. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتغيير دافعية العمل، أي أن أساس الدافعية هو الشعور بعدالة المعاملة.²

فشعور العامل بعدم تحقيق العدالة التنظيمية تنتج عنه سلوكات تتمثل في تقليل الجهد المبذول أو التقريط في نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة أو تغيير مستوى أدائه، وقد يؤدي إلى عدم الرضا وترك العمل،³ بالإضافة إلى التأثير على سلوك زملائه. لذلك فإن تحقيق العدالة في التنظيم يساهم في تحقيق الإستقرار والثبات لكل من إدارة المنظمة والعمال.⁴

❖ ومن الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة :

1- التغيير في المدخلات (جهد الفرد) أي تقليل الجهد المبذول في العمل.

2- التغيير في العوائد: طلب زيادة في الراتب أو إسناد مهام جديدة.

3- التغيير في اتجاهات الفرد.

4 - التغيير في مدخلات (جهد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به).

5- تغيير الموقف مثل أن يقوم بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.

¹ : حسين حريم : نفس المرجع، ص 121.

² : سامر جلده: مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ : قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2009، ص68.

⁴ : خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص

6- تغيير الشخص الذي يتخذ أساسا للمقارنة.¹

7- التغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.²

❖ أما عن نتائج تلك النظرية بالنسبة للمديرين فإنها تمثل فيما يلي:

1- يجب أن يعي المسؤولون بأن الدافعية تتأثر بكل من المكان المطلق والمكافآت النسبية المتوفرة في المؤسسة.

2- يقوم العمال بإجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر على مستويات دافعتهم.

3- يجب أن يكون هناك جهود ملموسة من أجل خلق والإبقاء على العدالة التنظيمية في بيئة العمل.³

فعلى المسؤول أن يكون عادلا مع مرؤوسيه وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم صحة العدالة التنظيمية، وأنه في حالة شعور أحد العمال بعدم العدالة التنظيمية عليه أن يجعله يشعر بالعدالة التنظيمية من خلال تقديم له المعلومات الكافية ومحاولة إقناعه بأن مقارنته وتقييمه غير سليمين وأن المسؤول يقوم بمقارنات أكثر واقعية لمعادلة العدالة التنظيمية.⁴

من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية:

- ❖ ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون. فينشأ عن ذلك ميل لدى العمال في الشعور بعدم المساواة. وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم العامل وإدراكه للآخرين، كما تدعو إلى إيجاد الفرق والوسائل المختلفة التي تجعل العامل يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما ترتكز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.⁵
- ❖ تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- ❖ تغفل النظرية ردود الأفعال إتجاه عدم المساواة فيما يتعلق بإتخاذ القرار. فمن المحتمل أن يكون رد فعل من قبل عمال مختلفين تجاه نفس القدرة من عدم العدالة مختلفا وليس متشابها.⁶

كيف يمكن للإدارة الاستفادة من نظرية العدالة:

حتى تستطيع الإدارة الاستفادة من نظرية العدالة في الدافعية يمكن الأخذ في الاعتبار النواحي التالية:

- ❖ تجنب دفع أجور أقل مما يجب حتى لا تؤثر على أداء ورضا وولاء العامل¹، لذلك وجب على المؤسسات تقديم حوافز عادلة وذلك من خلال ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها العامل مقابل أدائه وذلك لا بد من وجود نظام يقيس مايقدمه العامل وقياس فعالية الأداء من أجل تحقيق درجات عالية من الرضا وتقييمه.²

¹ : حسين حريم: نفس المرجع، ص 121.

² : سامر جلده: مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ : محمد الصريفي : السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 273.

⁴ : أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وطباعة، الإسكندرية، 2003، ص 159.

⁵ : سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁶ : حسين حريم : نفس المرجع، ص 122.

❖ تجنب دفع أجور أعلى مما يجب حيث يعتقد البعض أن إعطاء العامل أجر أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الإجتهد في العمل بدرجة أكبر وزيادة الإنتاج، ولكن قد يحدث العكس.

أولاً: لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتاً، فمع مرور الوقت يشعر العمال أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي.

وثانياً: لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على الأقل من حقهم مما يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة.

إن الإحساس بالعدل أو عدم العدل تحكمه المشاعر والعمليات الإدراكية وهي أمور من الصعب التحكم فيها عملياً. وأفضل الحلول للتغلب نسبياً على تلك المصاعب هي أن تكون الإدارة منفتحة وأمينة بخصوص تقدير المدخلات والمخرجات الخاصة بالعمال.³

❖ منح العامل فرص المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة فيهم فالعمال يكون لديهم إحساس قوي بعدالة القرارات التي إشتراكوا فيها.

❖ توفير المعلومات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة حساسة فالعامل يقدر أن يعامل معاملة عادلة أو غير عادلة في ضوء تحديد نواتجه ومدخلاته، وأيضاً في ضوء معرفة الكيفية التي تم بها تقييم تلك النواتج.⁴

VII - فرضيات الدراسة:

في ظل متغيرات الدراسة التي تعبر عن الخصائص الكيفية والكمية لوحداث التحليل ويكون ذلك بتحديد أبعاده ذات الصلة التي تشكل المفهوم، ويكون المتغير قابل للملاحظة والقياس الكمي عموماً جاءت الفرضية الرئيسية وفق مايلي:

للعادلة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة.

وحتى يتسنى دراسة الفرضية الرئيسية عمداً في ظل أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع المبينة في المفاهيم الإجرائية التي كانت كما يلي:

1- المتغير المستقل:

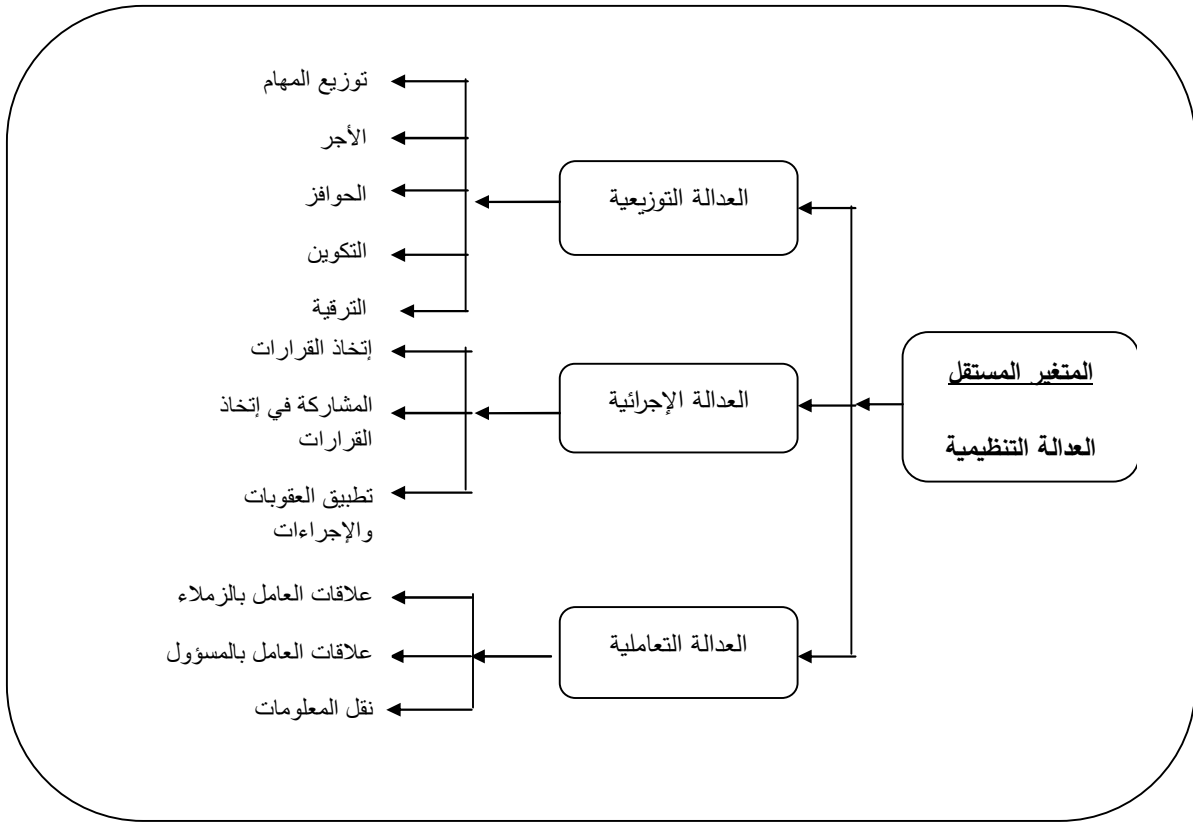
يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في متغير العدالة التنظيمية الذي يشمل ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كما هو موضح في الشكل رقم (02):

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني: ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص 180.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة طبع نشر وطباعة، الإسكندرية، 2003، ص 159.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 181.

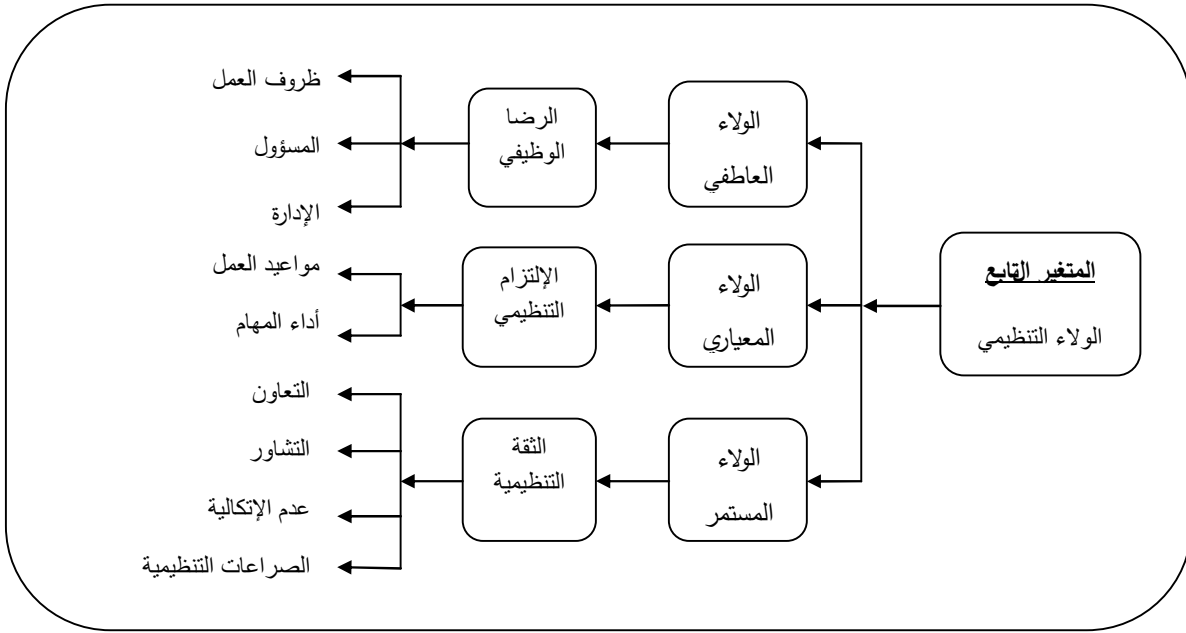
⁴ نفس المرجع، ص 182.



المصدر: من إعداد الطالبة

2- المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الولاء التنظيمي وعملنا في هذه الدراسة في وضع ثلاثة أبعاد لمتغير الولاء التنظيمي التي نعمل من خلالها للوصول إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي للعامل في مجتمع البحث ومدى تأثيرهم بالمتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في كل من متغير الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية كما هي موضحة في الشكل رقم (03):



المصدر: من إعداد الطالبة

بناء على ما سبق كانت الفرضيات الجزئية كالتالي:

- تؤدي العدالة التوزيعية إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.
- للعدالة الإجرائية دور في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة.
- تؤدي العدالة التعاملية إلى تحقيق الثقة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة.

خلاصة:

لقد إشتهل هذا الفصل على عرض لأهم الخطوات المنهجية التي تساعدنا على تحديد جوانب دراستنا وتحديد دقيق للموضوع، ومن أجل توضيح الموضوع أكثر والتعمق في دراسته سنعرض فصول الدراسة النظرية والميدانية للتحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى استنتاج عام حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: معالجة سوسيو تنظيمية للعدالة التنظيمية

تمهيد

- 1- ماهية العدالة التنظيمية.
 - 1- أهمية العدالة التنظيمية.
 - 2- نماذج العدالة التنظيمية.
 - 3- مبادئ العدالة التنظيمية.
 - 4- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.
- II - علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية.
- 1- علاقة العدالة التنظيمية بالعمليات الإدارية.
 - 2- العدالة التنظيمية في ممارسة تسيير الموارد البشرية.
- III - أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الأطر النظرية.
- 1- أبعاد العدالة التنظيمية.
 - 2- اتجاهات نظرية في معالجة العدالة التنظيمية.
 - 3- نظريات العدالة التنظيمية.
- خلاصة.

تمهيد:

إهتم الباحثين بدراسة موضوع العدالة التنظيمية نظرا لأهميته البالغة وإعتباره من المتغيرات التنظيمية المهمة والتي لها تأثيرا مباشرا على أداء العمال في التنظيم وعلى سلوكهم وإتجاهاتهم نحو العمل ونحو المؤسسة وزملائهم، بالإضافة إلى التأثير على دافعيتهم وحافزيتهم تجاه العمل.

وسنحاول في هذا الفصل محاولة إبراز الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وعرض أهم المداخل النظرية التي تطرقت لهذا المتغير وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

1 - ماهية العدالة التنظيمية:

1- أهمية العدالة التنظيمية:

- إن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة وذات الأهمية الكبيرة في مجال الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات، وتظهر هذه الأهمية في:
- ❖ إبراز العدالة التنظيمية لمنظومة القيم الإجتماعية والأخلاقية والبيئية عند العمال، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
 - ❖ تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور العامل بعدم المساواة يولد لديه شعورا بعدم الاستقرار، ما يؤثر على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع.
 - ❖ تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة.
 - ❖ يمنح تطبيق العدالة التنظيمية للعمال فرصة المشاركة بإبداء الرأي فيما يتعلق بعملهم مما يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم في المؤسسة.¹
 - ❖ تساهم العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم تنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الإنحرافات.
 - ❖ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على مستوى رضا العمال عن رؤسائهم وعن القرارات المتخذة وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.²
 - ❖ تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعامل لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للعامل، فقد بينت الدراسات أنه يترتب على إحساس العامل بغياب العدالة التنظيمية آثار سلبية على شخصيته وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بالضغوط والإضطرابات النفسية، وقد يؤدي إلى الشعور بالإغتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل فيها، وهذا سينعكس سلبا على أداء العامل.³
 - ❖ توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المؤسسة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية، والتي يتم من خلالها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة.
 - ❖ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار بمعالم توضيحية وإستجابات سلوكية من خلال العدالة الإجرائية التي يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ : شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة،، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة ألكي منحد أولحاج البويرة، 2014-2015، ص 17.

² : عمر محمد دره: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل -دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية-، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 87.

³ : شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014 -2015، ص 17.

- ❖ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، مما يتولد عنها بناء تصورات خاصة ضمن عدالة التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.¹
- ❖ تعمل العدالة التنظيمية على تعزيز ثقة والتزام العامل في المؤسسات وفرق العمل.
- ❖ تسمح تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة بتجنب الآثار السلبية للأزمات الإقتصادية وتقلل من ضغوط العمل ومن إنتهاك القواعد التنظيمية في بيئة العمل.²

كما يمكن تحديد أهمية العدالة التنظيمية على حسب أبعادها كالآتي:

أولاً: بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

توصلت الدراسات إلى أن انخفاض إدراك العمال لبعد عدالة التوزيع ينتج عنه آثار سلبية منها: انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ونقص الثقة بالمشرف وانخفاض جودة العمل ونقص التعاون بين الزملاء بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التوتر المهني وزيادة الضغوط الوظيفية.³

ثانياً: بالنسبة لبعد العدالة الاجرائية:

توصلت الدراسات إلى ارتباط عمليات صنع القرارات الغير عادلة بالعديد من النتائج السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمؤسسة، ونقص الرضا الوظيفي⁴، وانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي وانخفاض الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ضعف المواطنة التنظيمية، وترك العمل.⁵

ثالثاً: بالنسبة لبعد العدالة التعامل:

لقد أشارت دراسة "Folger Cropanzano 1998" إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية للعامل يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية وزيادة الإتجاهات السلبية نحو المؤسسة والعمل وضعف في الأداء الوظيفي إلى جانب ارتفاع الضغوط الوظيفية.

إذن يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعتبر مطلباً أساسياً في التنظيم من أجل خلق بيئة عمل سليمة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، فإدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة يؤثر على سلوكاته التنظيمية وعلى أدائه والتزامه ويعزز من إنتمائه وولائه لمؤسسته، وفي المقابل فإدراك العامل لغياب العدالة التنظيمية يؤثر سلباً على أدائه وسلوكه

¹ : فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية-، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 24، العدد الثاني، ديسمبر 2004، ص 52.

² : Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu: **Comportement Organisationnel - Justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel**, Volume2, Elle College of Management, University of Arizona, de boeck, 2006, p2.

³ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ : سامية خميس أبو الندا: مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁵ : نفس المرجع، ص 164.

في التنظيم من خلال شعور العامل بتوتر وضغوط مهنية ونشوء صراعات تنظيمية ونقص التعاون بين العمال مما يخفض من مستوى كل من الروح المعنوية والرضا الوظيفي والثقة المتبادلة بين كل من العامل والإدارة والمسؤول.

2- نماذج العدالة التنظيمية:

يوجد نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مع وإعتبار عدالة التعامل جزء من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العمال داخل المؤسسة هما:

أولاً: النموذج ثنائي العوامل:

إقترح هذا النموذج كل من " كونوفسكي وفولجر " سنة 1989 موضحين أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال إرتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، أما العدالة التوزيعية فارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي.¹ حيث حصل هذا النموذج على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات مثل " Cropanzno & Konovsky 1991"، " Egan, 1993"، "Sweeney & Farli"، "Skarlicki & Folger 1997" التي توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية تمثل محددات أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل الرضا الوظيفي والرضا عن الأجر وهذا مقارنة مع العدالة الإجرائية، وفي المقابل تمثل العدالة الإجرائية محددات أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل الإنتماء التنظيمي والثقة في الإدارة والرغبة في ترك العمل.²

وعليه يمكننا القول عن هذا النموذج بأنه يفترض أن العامل يلي إهتماماً أكبر للمخرجات التي يتحصل عليها من خلال تقييماته الناتجة عن مقارنته المرتبطة برضاه عن الأجر المتحصل عليه من خلال مدخلاته المقدمة مما يحقق إهتمام أكبر للعمال تجاه العدالة التوزيعية يربطه بالمستوى الشخصي. أما العدالة الإجرائية فهي تؤثر على سلوكه التنظيمي من خلال خلق ثقة تنظيمية ويتولد لديه شعور عند إحساسه بتطبيق عدالة في القوانين والإجراءات بالإنتماء لمؤسسته ورغبته في الإستمرار بالعمل بها مما يحقق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي فهي مرتبطة بالجانب القانوني والنظام الداخلي للمؤسسة في إطاره الرسمي.

ثانياً: النموذج الإضافي:

صمم هذا النموذج من طرف "Thibaut & Walker, 1975" الذي يفترض أن إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي، وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في التنظيمات.³

فقد إعتد هذا النموذج على أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (توزيعية، إجرائية، تعاملية) وتأثيرها على سلوك العامل وعلى أدائه، لذلك يمكن إعتبار هذا النموذج نموذجاً شاملاً.

¹ : سامية خميس أبو الندا: مرجع سبق ذكره، ص 163.

² : عمر مجد دره: مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ : نفس المرجع، ص 92.

وعند القيام بالمقارنة بين النموذجين نجد أن النموذج الإضافي لم يفصل بين التقييمات على المستويين الشخصي والتنظيمي من حيث تأثرهما ببعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، على عكس النموذج الثنائي العوامل الذي ربط فيها مفكروه أهمية العدالة التنظيمية للتقييمات على المستوى الشخصي بأهمية العدالة الإجرائية للتقييمات على المستوى التنظيمي، ليصبح لكل بعد مجال يؤثر فيه أكثر من المجال الآخر.

3- مبادئ العدالة التنظيمية:

أولاً: مبدأ المساواة:

يرتبط هذا المبدأ بتكافؤ فرص الأجر والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين العمال في نفس المؤسسة.

ثانياً: المبدأ الأخلاقي:

يمثل هذا المبدأ جملة الإخلاق النزيهة كالإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.¹

ثالثاً: مبدأ الدقة والتصحيح:

يشترط هذا المبدأ دقة ووضوح المعلومات أثناء عملية بناء وإتخاذ القرارات والإجراءات.

رابعاً: مبدأ الإلتزام:

يرتبط بجانب العدل خاصة ما يتعلق بالمعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

خامساً: مبدأ المشاركة:

وهو ما ينص على وجوب مشاركة جميع الفاعلين في المؤسسة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.²

تشمل هذه المبادئ الخمسة للعدالة التنظيمية على كل الجوانب المرتبطة بالعدالة والتميز بين العمال داخل التنظيم، فقد خصت العوائد المقدمة أي المخرجات ومشاركة العمال في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيقها العادل، كما شملت الجانب الأخلاقي وموضوعية نقل المعلومات، لتعتبر بذلك مبادئ شاملة لمتغير العدالة التنظيمية الذي يضم ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، الإجرائية والتعاملية.

4- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات:

أولاً: القيادة:

تعد القيادة عاملاً مهماً يؤثر في نشاط المؤسسة وعلى أداء فاعليها وعلى خلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء،¹ بالإضافة لإعتبارها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، أي قيام القائد

¹ : مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دون بلد، 2015، ص 21.

² : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 71.

بتوجيه أعضاء الجماعة في إنجاز عمل معين، لذلك فهو قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو محاولة إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.²

فتعمل القيادة الناجحة على تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام والأعباء والعوائد وإيجاد التوازن بين أهداف الجماعة والتنظيم وتقادي التعارض بينهما.³ لإعتبار الممارسات والقرارات العادلة أو غير العادلة تصدر من المستوى الأعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى، ويعتبر كل مسؤول بالنسبة لمؤوسيه بمثابة القائد.⁴

لذلك ترتبط العدالة التنظيمية بشكل مباشر بالقائد لإعتباره المصدر الرئيسي لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة وأساس التحكم بالسيير والتنسيق بين مختلف المصالح والموارد التابعة للمؤسسة.

وللقيادة دور فعال في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وذلك من خلال تحقيق عدالة في العمليات الإدارية وعدالة في توزيع الأجور وتوزيع المهام وفي فرص الترقية والتكوين، وتحقيق عدالة إجرائية من حيث إتخاذ إجراءات عادلة وتطبيقها بدون تحيز بين العمال، وعدالة تعاملية من حيث تحقيق المساواة في التعامل بين المرؤوسين. فالقيادة من شأنها القدرة على توجيه سلوك المرؤوسين والعمل على خلق بيئة عمل يسودها العدل ما يحقق إستقرارا وظيفيا، كما أنها تعمل على تعزيز نقاط التعاون بين العمال وحل الصراعات التنظيمية وتوجيهها بما يخلق جوا تنافسيا بين العمال ما يتولد عنه زيادة دافعية العمال نحو أداء المهام بكفاءة وفعالية أكثر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

يقوم بتحدد العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العمال ويفيد تحليل هيكل العمال في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعمال وتأثير ذلك على نوع الحوافز المقدمة.⁵

كما أنه يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو إتجاهات المختلفة (الأعلى، الأسفل، والجانبين) وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي، أو على أساس وظيفي لكي يحدد المناصب الشاغرة، فهو يعمل على تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.⁶

وقد توصل "عبد المحسن نعلاني" من خلال دراسته لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية إلى النتائج التالية :

❖ إتسام الهياكل التنظيمية بقدر كبير من الرسمية واللامركزية يوجب وجود مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا.

¹ : يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص148.

² : طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 60.

³ : سيد محمد جاب الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 218.

⁴ : حمد بن سليمان البدراني: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، اطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 46.

⁵ : سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 263.

⁶ : يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 221.

- ❖ وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة للعمال في المستويات الإدارية الدنيا.
- ❖ إعتبار المؤسسات التي تتسم بقدر كبير باللامركزية الإدارية على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمؤسسات المركزية.¹

فالهيكـل التنظيمي يرتبط بشكل كبير ببعـد العدالة الإجرائية ومصدر القرارات الذي يؤثر على إدراك العامل لمدى تطبيق العدالة من حيث منحه فرص المشاركة من عدمها، أو كيفية تطبيق الإجراءات والقوانين بصورة عادلة دون تحيز من جهة، ويؤثر على بعدي العدالة التنظيمية (التوزيعية والتعاملية) من حيث إتباع التسلسل الهرمي الخاضع للهيكـل التنظيمي في توزيع العوائد بمصادقية وموضوعية، بالإضافة إلى خضوع العلاقات والتعاملات للهيكـل التنظيمي من الجانب الرسمي.

ثالثاً: الأداء:

يعتبر الأداء جملة من السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العمال لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعمال، وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والعمال، وقواعد السلوك الجماعي، والوسائل والمهارات والإستعدادات المختلفة، وجملة من الشروط الموضوعية.²

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، فشعور العامل بعدم العدالة يولد شعور بالتوتر مما يؤثر على أداء العامل من حيث الكم والنوع، أو التأخر عن العمل، أو الغياب.³ فقد توصلت نظرية آدمز للمساواة أن العمال لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها كما يدركونها.⁴

فإدراك العامل للعدالة التنظيمية المطبقة بالمؤسسة له تأثير جوهري على أدائه لمهامه بكفاءة وفعالية وعلى إلتزامه بأداء المهام في وقته المحدد دون التأجيل.

فإعتبار العامل لتحقيق عدالة في بيئة عمله يسمح له بتحسين أدائه وزيادة دافعيته وبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف مؤسسته.

رابعاً: زيادة دافعية الجماعة:

جماعة العمل تتكون من ثلاثة عمال أو أكثر متوافقين أو منسجمين نسبياً فيما بينهم من حيث الخصائص الإجتماعية والمهنية والثقافية، ويتشابهون في الأدوار ويشتركون في العواطف، ويتفاعلون فيما بينهم، ويتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة.⁵

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، مما يؤثر على دافعية العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة، حيث تمثل عدالة الإجراءات والتعاملات وسيلة لإشباع روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة تثبت للعامل مدى

¹ : عبد المحسن نعلاني: إختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكـل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 51، 2007، ص 43.

² : ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ : قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري - دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية الإقتصاد جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007، ص 61.

⁴ : حسين حريم : نفس المرجع، ص 120.

⁵ : ناصر قاسمي: مرجع سبق ذكره، ص 54.

تقدير الجماعة لكل عضو فيها.¹ فتحقيق العدالة التنظيمية يعمل على تحفيز العمال للعمل بجماعة مما يخلق بيئة عمل تعاونية تسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

فإدراك العامل للعدالة التنظيمية بالمؤسسة من شأنه أن يقوي جماعات العمل ويحفزهم على أداء المهام بفعالية من أجل تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة بروح التعاون في بيئة عمل مناسبة.

خامسا: الإتصال:

يشمل الإتصال التنظيمي العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم أفراد وجماعات سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي²، ويستخدم الإتصال لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين العمال³، فهو يضمن تقاعلا إيجابيا وتبادلا مشتركا بين جماعات العمل والأنظمة الفرعية من أجل الوصول للفاعلية والكفاءة في العمل.⁴ فنقل المعلومات بين العمال بمصادقية وبموضوعية ودون تحيز وفي الوقت المناسب يساعد العامل على إدراك تحقيق مبدأ العدالة التعاملية في التنظيم.

سادسا: الإبداع:

يعتبر الإبداع حالات التجديد داخل المؤسسة من طرف العمال أو الإطار من أجل إضافة شيء جديد غير معهود يخدم فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بحلول إبتكارية لبعض المشاكل أو أنماط التسيير، أو تقنيات جديدة، ويرتبط هذا الأسلوب بمستوى التكوين، والخبرة، والممارسة اليومية، وقوة الملاحظة ودوام التفكير.⁵

وإذا كان المتميزون بأدائهم أحد مصادر الأفكار الجديدة المبدعة، فإنهم عندما يتعرضون للممارسات غير عادلة يتولد لديهم شعور بالإحباط، وعندها لن يكون بإمكانهم التفاني بالأداء والتفكير بغرض حل مشكلات الأداء والجودة بحلول إبداعية.⁶

فعلى إدارة المؤسسات العمل على تنمية روح الإبداع وإستثمارها لصالح أهداف المؤسسة من خلال تحقيق بيئة عمل عادلة تحقق رضا عمالهم وولائهم الذي يحفز العمال على إبداعهم.

سابعاً: الرضا الوظيفي:

توصلت بعض الدراسات إلى أن محددات الرضا عن العمل ترتبط ببعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للعامل، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب العامل في تحقيقها مقابل ما يحصل عليه، فنتحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العامل عندما يحقق المخرجات التي يريدها بمستوى أعلى ويدرك عدالة عوائد العمل مقارنة بما يحصل عليه زملائه. كما يدرك العامل عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد مخرجات العمل. فإدراك العامل للمخرجات التي يحصل عليها مقابل أداء مهامه تتمثل في معتقداته عن طبيعة ما يؤديه من أعمال.

¹ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 61.

² : ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ : طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁴ : معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 47.

⁵ : ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁶ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 43.

إذن فالرضا الوظيفي يمثل مجموعة من الإتجاهات المرتبطة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم العامل.¹ فنجد أن نظرية أدمز للعدالة تقوم حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين العدالة التنظيمية، فقد إفتترضت أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا الوظيفي مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، كما أن مستوى رضا العامل يتحدد من مستوى إعتقاده بتحقيق العدالة التنظيمية بينه وبين زملائه داخل التنظيم.²

مما نستنتج أنه هناك علاقة طردية بين إدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية في التنظيم مع شعوره بالرضا الوظيفي.

ثامنا: الروح المعنوية:

تمثل الروح المعنوية صورة كلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل، لذلك فإن هذه الروح المعنوية لا يمكن تحقيقها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات. فيمكن تمييز درجة الروح المعنوية صورة العلاقات الإنسانية السائدة في بيئة العمل لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية.³

لذلك نجد أنه ومن الضروري أن يساوي المسؤول في المعاملة بين مرؤوسيه لأن التحيز لعامل ما عن بقية العمال نتيجة لأي سبب غير العمل يعني الإضرار بمعنويات بقية العمال، فالعدالة في المعاملة من الأمور التي ترفع المعنويات وتحفز العطاء.⁴ وإرتفاع الروح المعنوية لدى العمال يضمن التوافق والتعاون في أداء وظائفهم وبالتالي يحقق كفاءة الأداء.⁵

وفي المقابل نجد أن إنخفاض الروح المعنوية لدى العمال في المؤسسة يزيد من شعورهم بعدم الإنتماء والولاء التنظيمي ويؤدي إلى تباطؤهم في أداء مهامهم وعدم المبالاة أثناء أداء واجباتهم في العمل كما يؤثر سلبا على أداء العامل ورضاه الوظيفي.⁶

لذلك تظهر الأهمية البارزة لإدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة من حيث رفع مستوى الروح المعنوية لدى العمال وما ينتج عنه من سلوكات تنظيمية داخل التنظيم وتجاه المؤسسة التي يعمل بها.

تاسعا: المواطنة التنظيمية:

يرى " Orga " أن المواطنة التنظيمية هي سلوكات غير الرسمية التي يقدمها العامل بشكل إختياري أو يتمتع عن ممارستها بشكل إختياري دون النظر إلى إعتبرات الحوافز الرسمية أو العقاب، فهي سلوك لا يمكن تشجيعه أو تدعيمه بإلتزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي.¹

¹ : راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، 2001، ص173.

² : محمد الطعانه وأحلام رجب الشاوي: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق،

المنظمة العربية للتنمية -جامعة الدول العربية-، مصر، 2011، ص 11.

³ : عامر عوض: السلوك التنظيمي " الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 188.

⁴ : هادي مشعان ربيع: تطوير الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص37.

⁵ : نعيم إبراهيم الظاهر: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص104.

⁶ : نفس المرجع، ص37

أظهرت دراسة "يوسف عبد عطية بحر" و"محمد ناصر راشد أبو سمعان" حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، أن إحساس العمال بتطبيق العدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الطردية الموجبة بينهم. وهذا يعني توجيه العمال للقيام بأعمال تطوعية وبدافع ذاتي خارج إطار التكليف والمهام الموكلة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها والحفاظ على سمعتها مقابل شعورهم العام بتحقيق العدالة التنظيمية.² فإدراك العامل لتطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة يساهم بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

عاشرا: الفساد الإداري:

يتعلق الفساد الإداري بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن العامل أثناء تأديته لمهامه في منظومة التشريعات والقوانين. وتتمثل مظاهر الفساد الإداري في عدم إحترام مواعيد العمل والإمتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل في إطاره الجماعي، فمظاهر الفساد الإداري عديدة ومتداخلة وغالبا ما يكون إنتشار أحداها سببا مساعدا على إنتشار بعض المظاهر الأخرى.³

يؤدي إنتشار ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسة إلى فقدان الشعور بالعدالة التنظيمية بين العمال في حقوقهم مثل فقدان عدالة في الترقية، أو في فرص التدريب، أو في المكافآت المالية أو غيرها من المخرجات المتحصل عليها بالمؤسسة.⁴

كما تصنف القرارات غير العادلة في منح بعض العمال أقل من إستحقاقاتهم عندما تكون مقصودة، كأنها نمط من أنماط الفساد الذي يمثل ظلما صريحا يترك أثارا سلبية على العمال المهضومة حقوقهم، فالفساد الإداري داخل التنظيم له علاقة طردية مع غياب العدالة التنظيمية وتأثير مباشر على سلوك العامل داخل التنظيم مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة وعلى أهدافها وسمعتها.⁵

فالفساد الإداري ظاهرة سلبية مرتبطة بشكل مباشر بغياب العدالة التنظيمية، ويتولد عنها نتائج سلبية سواء كانت على أداء العامل وسلوكه أو على العملية الإنتاجية وسمعة المؤسسة.

حادي عشر: الصراع التنظيمي وادارته:

1- الصراع التنظيمي:

هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الإجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين طرفين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو الغير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الايجابية أو السلبية على التنظيم.⁶

¹ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 314.

² : يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ : جلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011، ص 283.

⁴ : قاسم نايف علوان: مرجع سبق ذكره، ص 64

⁵ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁶ : ناصر قاسيمي : مرجع سبق ذكره ، ص 81.

وأكدت إحدى الدراسات بوجود علاقة بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث يؤدي عدم تحقيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين إلى الصراعات التنظيمية بينهم.¹

وأشار "العتيبي 2006" إلى أن غياب العدالة في توزيع العوائد يؤدي إلى الصراع التنظيمي، وعلى الإدارة أن تجعل من العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي.²

وقد أثبتت دراسة "رجب حسنين محمد رفاعي" على أن العدالة التنظيمية تساهم بمستوى عال من الدلالة في تفسير مستوى الصراع التنظيمي وأن تدني مستوى العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة مستوى الصراع التنظيمي، فهذه النتيجة تدعم العلاقة القوية بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي.³ كما يعمل عدم توزيع القوى بالعدل بين طرفي الصراع إلى إفتقاد الثقة بين الإدارة والعامل.⁴

وحسب ما توصلت إليه مختلف الدراسات فيمكن إستنتاج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي علاقة عكسية، أي أن غياب العدالة التنظيمية يتولد عنه صراعات تنظيمية بأشكال مختلفة وذلك لحدوث خلل في بيئة العمل ما يؤثر على أداء العامل وعلى سلوكه التنظيمي وعلى إلتزامه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها.

كما أن بيئة العمل التي تسودها صراعات تنظيمية ناتجة عن غياب مبدأ العدالة في المخرجات وفي العمليات الإدارية المختلفة تحدث خللاً في التنظيم وتدفع بالعامل للرغبة في تغيير عمله بحثاً عن بيئة عمل أفضل.

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي الأساليب الإدارية المختلفة التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور صراعات تنظيمية أو زيادة حدتها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة.⁵

أوضحت بعض الدراسات أن الإدراك الإيجابي للعدالة التنظيمية يؤدي إلى إستخدام السلوك المتعاون، وقد أشارت نتائج دراسات "Cropanzano, Konovsky" أن العدالة التنظيمية ترتبط بسلوكيات وإتجاهات عمل إيجابية ومتعاونة.

أما نتائج كل من "Eberlin, Totum 2006" فقد أشارت إلى أنه في ظل مستوى العدالة التنظيمية المرتفع يستخدم العمال أساليب تعاونية في إدارة الصراع مثل (التكامل، التنازل والحل الوسط)، وفي ظل مستوى العدالة المنخفض يستخدم العمال الأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع التنظيمي مثل (السيطرة والتجنب).

وأثبتت نتائج دراسة كل من "Rahim, Manger, Shapiro 2000" أن إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية يرتبط ارتباطاً طردياً مع إستخدامهم لأساليب أكثر تعاونية (التكامل، التنازل والحل الوسط) في إدارة الصراع التنظيمي. وأن أبعاد العدالة الثلاثة

¹ : نفس المرجع، ص 43

² : رجب حسنين محمد رفاعي: تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)، المنظمة الغربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2009، ص 17.

³ : نفس المرجع، ص 62.

⁴ : عاطف جابر عبد الرحيم: السلوك التنظيمي مدخل نفسي لسلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 220.

⁵ : حسين بورغدة : إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، ص 149.

(التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) إرتبطت جميعها بشكل عام إرتباطاً طردياً مع إستخدام أساليب أكثر تعاوناً في إدارة الصراع مثل (التكامل، التنازل والحل الوسط).¹

من خلال النتائج المتوصل إليها من دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي إتفقت على أنها علاقة طردية بين المتغيرين من خلال إختيار إدارة المؤسسة لأسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي لتوجيه سلوك العامل نحو المستوى المرغوب فيه تجنباً للسلوكات السلبية التي تؤثر على أهداف المؤسسة.

فإدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية وتناسقها مع أسلوب إدارة الصراع التنظيمي يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة مبنية على أساس التعاون ما يساهم في خلق الثقة المتبادلة بين الفاعلين داخل التنظيم ويعزز من ولاء العامل لمؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته بالعدالة التنظيمية فإن أسلوب إدارة الصراعات التنظيمية الذي يعتمد على تعزيز نقاط التعاون بين العمال من خلال التكامل، التنازل والحل الوسط يستخدم في حالة إدراك العمال لتطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة ما يوجه تلك الصراعات لسلوك تنظيمي إيجابي يعود بالفائدة لكل من العامل والمؤسسة.

ثاني عشر: دوران العمل:

يمثل دوران العمل حركة العمال خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمؤسسة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل،² فهو يعتبر أحد المتغيرات السلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة، ومن بين العوامل المحددة لها العدالة التنظيمية، فإرتفاع مستوى تطبيقها يحد من هذه الظاهرة أما إنخفاضه فيعني زيادة معدل دوران العمل، ويكون نتيجة صعوبة تكيف العامل أو عدم رضاه الناتج عن عدم تطبيق العدالة التنظيمية والتميز بين العمال مما يدفع العامل لرغبته في تغيير عمله وإنتقاله للعمل بمؤسسة أخرى. كما أن غياب العدالة التنظيمية سيؤثر على سمعة المؤسسة وإستقطابها للعمال ذوي المؤهلات العالية ويحقق عدم الإستقرار من حيث تحركات العمال وتقلاتهم المهنية من مؤسسة إلى أخرى.

II- علاقة العدالة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية:

تمتاز الموارد البشرية بالفروقات الفردية والإختلاف فيما بينها، ويرتبط هذا الإختلاف بعدة عوامل منها: العمر، الثقافة المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية والبيئة الإجتماعية، وقد تؤدي هذه الإختلافات إلى تباين كبير في حاجات وإتجاهات ورغبات وطموحات الموارد البشرية وطريقة تفكيرهم وتعاملاتهم.

فعلى إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار هذا التباين عند وضع برامجها التنفيذية وعند تنفيذ إستراتيجياتها، فيجب عدم التمييز بين العمال لتجنب حدوث سلوكات سلبية بالمؤسسة، كما أن مسؤولية التمييز تقع على المسؤول وعلى إدارة الموارد البشرية.³

وسنحاول توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة وعلاقتها بالعمليات الإدارية.

¹ : حسين بورعدة: مرجع سبق ذكره، ص 27.

² : عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2005، ص 75.

³ : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 54.

1- علاقة العدالة التنظيمية بالعمليات الإدارية:

أولاً: التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لإستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

كما أن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف مرتبط بأسلوب أصحاب العمل في ضمان ممارسات عادلة في عملية التعيين، فقد كان "Lyndon B. Johnson" أول من أطلق مصطلح تكافؤ فرص التوظيف عندما وضع القانون التنفيذي رقم (11246) الذي كان ينص على منع المقاولين الفيدراليين من التمييز ضد العمال على أساس الجنس، أو العرق، أو الدين، أو اللون، أو الأصل أو الأقلية. فالتمييز يشير إلى التفضيل أو الإجحاف على أساس: الجنس، العمر، العرق أو الحالة الإجتماعية.²

وتقوم المؤسسات أثناء عملية التوظيف بإختيار اليد العاملة حسب الحاجة من عملية تخطيط الموارد البشرية من الذين قد تم إستقطابهم. ويمكن أن يجتازوا إختبار التوظيف الذي يعتبر إجراء منظم تنتهجه المؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة في عملية التوظيف.³ فعلمية الإختبار مهمة للتأكد على قانونية وشرعية إجراءات الإختيار، إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة العدل في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات،⁴ وعدم التحيز بمعنى إتاحة فرص متساوية أمام العمال محل الإختبار لئيم الأداء بكفاءة.⁵

فإدارة الموارد البشرية هي التي تتحكم في عملية التوظيف ومدى تطبيقها بمصادقية وموضوعية وتحققها العدالة التنظيمية أم تطغوا عليها المحسوبية والعلاقات الغير رسمية المناقضة لشرعية التوظيف.

وفي هذا الصدد نجد على سبيل المثال شركة "Mitsubishi" التي تؤمن بتكافؤ الفرص الوظيفية، فقد كان المصنع التابع لشركة "Mitsubishi" في الولايات المتحدة معروفاً بسمعته السيئة. وهذا ما بينته الدعاوى القضائية المرفوعة ضده. حيث زعمت إحدى الدعاوى بوجود كتابات جنسية على قطع السيارات قيد التجميع قبل وصولها إلى عاملات الإنتاج الإناث، ووجود صور إباحية معلقة على الجدران، وأن العمال الذكور يهزؤون بالنساء، وأنه عندما تشتكي إحدهن فإنها تحرم من الترقية بل قد تطرد من العمل.

وقد كلفت تسوية الدعوى القضائية المتعلقة بالمضايقات الجنسية لشركة "Mitsubishi" حوالي 34 مليون دولار، كما وافقت الشركة على دفع عدة ملايين من الدولارات للعمال من ذوي الأصول الأفريقية واللاتينية كتعويض عن التمييز الذي لحق بهم في ذات الوقت الذي ظهرت فيه المضايقات الجنسية. هذا كله أثر على صورة المصنع لدى العامة حتى أن العمال فيه كانوا يخجلون من إرتداء ملابس الشركة خارج مكان العمل. فكانت مستويات الإنتاج منخفضة ما دفع مركز الشركة في اليابان إلى التفكير بإغلاقه. وفي ظل هذه الظروف الصعبة تم تعيين "Rich Gilligan" (المدير السابق في شركة Ford للسيارات) لإدارة المصنع والعمل على تغيير الطرق المخزية التي تعامل بها النسوة والعمال من أصول عرقية أخرى.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص 65.

² R.N.Misra : ت حيدر مجد العمري: إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 78.

³ هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 127.

⁴ زيد سلمان: إدارة إختيار الموظفين " الموظف المناسب في المكان المناسب"، الطبعة الثانية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014، ص36.

⁵ هاشم حمدي رضا: مرجع سبق ذكره، ص127

أما اليوم فيبدو المصنع على أنه مكان مثالي لتحقيق تكافؤ الفرص الوظيفية، إذ أنشأ السيد "Gilligan" فريقاً خاصاً مهمته مراقبة تصرفات العمال وتدريبهم على تجنب التمييز غير المشروع. ومن خلال المراقبة المستمرة لمدة ثلاث سنوات تم إكتشاف 140 مضايقة ونشاط تمييزي، تجاوزت 52 منها الحدود التي وضعتها سياسة " اللاتسامح " التي إتبعها إدارة المصنع، ونتج عنها 8 حالات طرد و 14 حالة إيقاف و 30 عقوبة أخرى. وتقول " Nancy Kreiter " إحدى أعضاء فريق الرقابة بهذا الصدد: " ليس هناك من طريقة أفضل لتغيير ثقافة قائمة إلا بإبراز النتائج السلبية التي ستنتج عنها". بينت حالة مصنع شركة "Mitsubishi" أن لخرق قوانين العدالة في عملية التوظيف نتائج وخيمة.

إن الهدف الأساسي من تكافؤ الفرص في عملية التوظيف هو تحقيق العدالة الوظيفية والتي تعني أن تكون الأنشطة والممارسات الوظيفية بعيدة عن التمييز. ويعد أسلوب تحقيق هذا الهدف من المواضيع التي تتطلب حيزاً واسعاً من الإهتمام.¹

يعتمد أحد أساليب تحقيق العدالة الوظيفية على مدخل التعاضلي عن الفروقات الذي يقضي بوجوب تجاهل الفروقات بين الناس ووجوب معاملة الجميع بالتساوي. بينما يعتمد أسلوب آخر على مدخل الفعل الإيجابي الموجه الذي يحث أرباب الأعمال على تشغيل مجموعات من العمال من أعراق أو فئات عمرية أو أصول قومية معينة.²

يتوجب على أرباب الأعمال إعتتماد معايير ترتبط بمتطلبات العمل فيما يتعلق بالمسائل الوظيفية. ويعتبر إستخدام معيار جنس الفرد أو إنتمائه العرقي أو الديني أو القومي أو عمره خرقاً للقوانين السائدة ما لم يكن رب العمل قادراً على إثبات صلة المعيار المستخدم بواجبات العمل ومهامه.³

وعليه فعملية التوظيف لا تتطلب تحيز الجنس، العرق، الدين، السن، بل هي خاضعة لقوانين مشروعة تطبق بصورة عادلة.

ثانياً: توزيع المهام:

لقد وضع "هنري فايول" مبدأً حول تقسيم العمل من حيث توسيع المهام والواجبات لكل عامل مع ضرورة المساواة بين العمال في عملية توزيع المهام والأعمال الموكلة لكل عامل، بحيث لا يتحمل أي عامل أداء أعباء وظيفية أكثر من عامل آخر في حين يتحصلان على نفس الأجر. وقد أكد فايول على ضرورة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والترقية⁴، فمن خلال التوزيع العادل تصبح بيئة العمل منظمة أكثر، حيث كل عامل يؤدي مهامه الموكلة إليه وعلى أساسها يتلقى المخرجات بصفة موضوعية ودون تمييز، كما ينتج عن غياب العدالة التنظيمية إنتشار ظاهرة الإنكالية بين العمال، أو تداخل الوظائف مما يعرقل في العملية الإنتاجية ويحدد خلل في بيئة العمل، لذلك تعتبر عملية توزيع المهام من العمليات الأساسية لبناء بيئة منظمة تمتاز بالموضوعية التي تساهم في تعزيز شعور العامل بتطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة.

¹: H.Jackso John .Robert L.Mathis : ت محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص139.

²: نفس المرجع، ص 141.

³: نفس المرجع، ص 145.

⁴: وفاء برهان برقاري: إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف الإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 67.

ثالثاً: التدريب:

تحدد إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التخطيط وتحليل الوظائف ما يجب أدائه من قبل العامل أثناء أدائه لمهامه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ونتائج هذا التحليل يساعد إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الدقيقة عما يجب أدائه في كل وظيفة وكيفية أداء المهام بكفاءة وفعالية، مما يسهل لإدارة الموارد البشرية تنظيم عملية التدريب بوضع برامج تدريبية مناسبة تعمل على تنمية خبرة العامل ومهاراته لتحقيق أدائه بفعالية وكفاءة أكبر.¹

فالتدريب يعبر عن الجهد المنظم والمخطط له لتزويد العمال بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين أداء العامل.²

ونظراً لإتصال التدريب بمستوى الأداء الوظيفي ولإرتباطه بعملية إتخاذ القرارات المرتبطة بزيادة الأجور والترقية، فهو يتأثر بمدى تحقيق العدالة التوزيعية في المؤسسة في منح فرص متكافئة في عملية التدريب بين العمال.

كما ترتبط عملية التدريب بالمتطلبات التعليمية والتدريبية لعدد من الوظائف، فقد يشترط مستويات معينة من التعليم والتدريب باعتبارها متطلبات ضرورية للعمل على أنه نوع من التميز ضد أعضاء الفئة التي حصلت على تعليم وتدريب أدنى من غيرها، إلا أن منح الفرص العادلة في العمل بين العمال يحمي أعضاء هذه الفئات من التمييز عن طريق توفير فرص العمل لهم، وإذا كان الوصول إلى هذه المهن يتطلب تدريباً معيناً، فإن واجب المؤسسات إتخاذ خطوات معينة لتجنب أي تمييز بينهم، وذلك بتوفير تعليم وتدريب خاص بجماعات العمال الذين يفتقدون مثل هذه الشروط التعليمية والتدريبية، فمثلاً تقوم بعض المؤسسات بتوفير دعم مالي لبعض الوكالات التي تتولى مهمة تدريب المتعطلين عن العمل لفترات طويلة، أو الذين يفتقدون إلى مهارات أساسية في العمل، وقد تقوم هذه المؤسسات بتوظيف بعض العمال الذين تم تدريبهم، ويمكن للأساليب المستخدمة في برامج التدريب أحياناً أن تؤدي لإتعدام العدالة التنظيمية بين العمال³ من خلال التحيز لعامل دون غيره من العمال، أو من خلال إختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع مؤهلات بعض المتدربين دون غيرهم مما يسمح بإكتساب مهارات لتلك الفئة على حساب زملائها.

رابعاً: التقييم:

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بهدف تحديد أجر عادل لكل وظيفة، حيث يتم الربط بين معدل الأجر الذي يحصل عليه العامل وبين حجم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتظهر أهمية تقييم الوظائف في توضيح أسباب الإختلافات العادلة في الأجور والرواتب بين جميع الوظائف وتسهيل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجور في المؤسسة ومقارنتها مع الهياكل الأخرى في مؤسسات متشابهة، بالإضافة إلى تخفيف معدل دوران العمل والعمل على رفع الروح المعنوية لدى العمال.⁴

¹ : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 171.

² : وفاء برهان برفاوي: مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ : رونالد.دي.ريجيو، ت فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

1999، ص 221.

⁴ : فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 111.

لذلك يعتبر التقييم من الإجراءات التي تهدف إلى تقييم منجزات العمال عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه والتزامه أثناء العمل، وعلى معاملته مع زملائه ومسؤوله. فتقييم الأداء يقدر جهد العمال بشكل منصف وعادل، لتلقى مكافآت مناسبة مع الجهد المبذول وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.¹

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العمال تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وتوجيههم لتطوير أدائهم، كما أن له دورا بارزا في إبراز الإحتياجات التدريبية لتحقيق المعايير المطلوبة للأداء الجيد ومن ثم إثبات مصداقية المكافآت والترقيات.²

كما أنه يعتبر تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة ورفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بمسؤوليتهم. ومن الصعوبات التي يواجهها تقييم العمال هي التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها أو التحيزات الشخصية.³

تزداد ثقة العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبقة بالمؤسسة بزيادة شعور العامل بأن النظام يمتاز بالعدالة التنظيمية، ويتحقق ذلك عندما يدرك العامل أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد المبذول والأداء وإستقرار معايير التقييم وصدقها، وكذلك إتاحة فرصة للعامل لإبداء رأيه في نتائج التقييم.⁴

كما أن بعض المشرفين لا يلتزمون بالدقة والموضوعية في التقييم، ولذلك تأتي تقييماتهم بطريقة عشوائية لا أساس لها، وفي التطبيق العملي فإن المشرفون يقعون في أخطاء أثناء تقييمهم.⁵

ويكون تقييم العامل لنظام التقييم بمقارنة وضعيته بوضعية زملائه من خلال تقييم المسؤول لأدائهم فإن كان التقييم موضوعيا لا يخضع للتمييز يدرك العامل أن نظام التقييم عادل مما يخلق ثقة بمسؤوله، وإن كان إدراكه للتقييم بأنه غير موضوعي ولا يمتاز بالشفافية يتولد عنه خلل في الثقة بين العامل ومروؤوسيه لعدم تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى أن التقييم أحيانا يكون دون جمع المعلومات الدقيقة والكافية حول أداء العمال وعليه يكون التقييم غير موضوعيا وبعيدا عن المصداقية مما يفقد المؤسسة شفافية التقييم لغياب مبدأ العدالة التنظيمية.

يتضح من خلال الدور الفعال الذي يلعبه تقييم الأداء على أداء العامل أن التقييم العادل الناتج عن مصداقية معايير التقييم المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة يؤثر على عدالة منح فرص الترقية بين العمال من خلال منح الفرصة للعمال الأكفاء، وتساهم في تقديم المكافآت بموضوعية تامة بصورة عادلة وشفافية.

¹ : هاشم حمدي رضا: مرجع سبق ذكره، ص 154.

² : فتحي إبراهيم محمد أحمد: المشكلات الإثنا عشرة للأفراد في العمل، الرؤى والحلول والإستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات 467، مصر، 2010، ص 63.

³ : نفس المرجع، ص 156.

⁴ : قاسم نايف علوان: مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ : وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2016، ص 131.

خامسا: الترقية:

تعتبر الترقية حالة نقل العامل من رتبته المهنية إلى رتبة مهنية أعلى من حيث السلطات والمهام والمسؤوليات والحوافز والإمكانيات، وعادة ما تمنح الترقية عن طريق الأقدمية أو الإمتحانات المهنية أو شهادات مهنية أو علمية أعلى من سابقتها.¹

يمكن أن تكون الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كانت لدى العامل رغبة لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبه الحالي في هذه الحالة تكون الترقية حافزا ودافعا له لزيادة الأداء، وسيفقد أثره في التحفيز إذا كان هناك عدالة بين العامل العادي والمبدع في الأداء والإنتاج خصوصا إذا كانت الترقية تعتمد فقط على أساس الأقدمية في العمل فينتج عنه إنخفاض في مستوى التحفيز لدى العامل². ففي هذه الحالة لم تحقق العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل المبدع مما يؤثر سلبا على أدائه وسلوكه التنظيمي، وفي المقابل تخضع الترقية لقوانين خاصة بقوانين العمل أو بالقانون الداخلي للمؤسسة الذي يحدد شروط تطبيقها، فإتباع هذه الشروط يسمح بشعور العامل بمصداقيتها مما يعزز شعوره بتحقيق العدالة التنظيمية.

سادسا: الأجر:

يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية لإشباع حاجات العمال المتعددة³ وحافز قوي لتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعمال، وأن وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعمال الدخل العادل بما يتناسب مع طبيعة العمل وخصائصه والذي يتفق بمستوى أدائهم ومهاراتهم وخبراتهم، بما يحفزهم للمزيد من العطاء لشعورهم بالرضا الوظيفي.⁴

وفي هذا الصدد نجد نظرية عدالة الأجور التي ترى أن تحفيز العمال في العمل ناتج عن المعاملة العادلة في علاقاتهم الوظيفية، وأن دافعية العمال مرتبطة بمقارنة العامل لنسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات زملائه.⁵ لذلك يعتبر الأجر معيار أساسي لإدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية ببعدها التنظيمي بالمؤسسة وشعوره بالإستقرار والرغبة في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة.

فعلى إدارة المؤسسات إتباع طرق أساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناء على المواصفات الوظيفية والتي تعرف بتقييم الوظائف⁶، على أساسها يتم بناء هيكل الأجور، ومن خلاله يتم دفع الأجور والرواتب للعمال، وهو ما يعكس تجميع الوظائف في درجات مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة حسب الدرجة التي ينتمي إليها العامل.⁷

سابعاً: العدالة في دفع الأجور والتعويضات للعمال الأجانب:

إن العامل الأجنبي عند توظيفه في أي بلد يمكن تمييزه عن بقية عمال المؤسسة مما يجعله مختلفا بينهم وسيواجه مشكلة الإحساس بالعزلة في العمل، كما أنه يواجه صعوبة في التكيف في بيئة العمل بسبب صعوبة الإتصال مع العمال الآخرين من جنسيات مختلفة خاصة في حالة إختلاف اللغة والثقافات.¹

¹ : ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 35.

² : وليد حميد رشيد الأميري: مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁴ : نفس المرجع، ص 202.

⁵ : نفس المرجع، ص 199.

⁶ : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁷ : فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص 117.

وفي المقابل نجد فروقات بين ما يتقاضاه العمال من البلد الأم وبين ما يتقاضاه نظائرهم من العمال المغتربين الذين يشغلون نفس الوظائف وفي نفس المؤسسة، فالأجور والتعويضات التي تدفع للعامل المغترب أكثر من تلك التي تدفع لعمال البلد المضيف، فمسألة المساواة والعدالة في توزيع الأجور والتعويضات تزداد تعقيدا في حالة توظيف عمال من جنسيات مختلفة².

مما ينتج عنه خلل في إدراك العامل لمستويات تطبيق العدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسة المقارنة بين وضعية العمال المحليين والأجانب من حيث المدخلات والمخرجات التي تؤثر حتما على سلوكهم وولائهم.

ثامنا: العدالة بين الجنسين:

أ- الأجر:

يعد مبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة في حالة تماثل الأوضاع من أهم تطبيقات مبدأ المساواة بين الجنسين، فالأجر هو أهم عناصر علاقات العمل لإرتباطه بمستوى معيشة العامل، لذلك فقد حرصت أغلب إعانات حقوق الإنسان للتأكد على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق.

ومن منظور تاريخي إستبق مبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة المبادئ الأخرى المتعلقة بتكافؤ والتساوي في المعاملة بينهما في مجال العمل.

ومنذ إنشاء منظمة العمل الدولية سنة 1919 حرصت على تأكيد مبدأ المساواة في الأجر كحق من الحقوق الأساسية للإنسان، كما أكد ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ثم جاءت المادة السابعة من العهد الدولي الخاص بالحقوق الإقتصادية والثقافية الصادر من الأمم المتحدة سنة 1966 لتعديل التأكيد على هذا المبدأ.

إن تطبيق مبدأ الأجر المتساوي يرتبط بتقسيم العمل الذي يتعين إنجازه تقييما موضوعيا عن طريق تحليل مضمون الوظائف، من أجل وضع تصنيف الوظائف يعتمد على طبيعة الوظيفة دون إعتبار الجنس، وطبقا للأساليب التحليلية لتقييم الوظائف فهي تشمل عدة عوامل من بينها: المهارات، المؤهلات، المسؤولية، الجهد، وظروف العمل³.

ب- الترقية:

في حين بعض المؤسسات لاتعامل جميع العمال فيها بالمساواة ولا تعتمد على الكفاءة وتشير الدراسات إلى وجود تميز بين العمال في المؤسسات على أساس العرق والجنس والخصائص الشخصية.

وتوصلت بعض الدراسات إلى أن التنظيمات الغير رسمية قد تتحكم في كثير من فرص الترقية والتقدم الوظيفي في بعض المؤسسات، وهي عادة ما تفضل ترقية الرجال لأن بعض الترتيبات أو الأمور تتم خلال الأنشطة غير الرسمية وبالتالي فإن فرص التقدم الوظيفي أمام عدد كبير من النساء قد تكون محددة في بعض المؤسسات¹.

¹ : علي عباس: إدارة البشرية الدولية: إثراء للنشر والتوزيع، ص 164.

² : علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص88.

³ : علي حسن إبراهيم عمارة: عدم التمييز بين الرجل والمرأة في العمل: رسالة لنيل درجة الدكتوراه في القانون، جامعة القاهرة، 2011، ص 106-

وإذا كانت قوانين العمل تحدد نظم الترقية لبعض المستويات الإدارية إلا أنه من المتوقع أن يكون هناك عمليات إختيار بالنسبة لشاغلي الوظائف الإدارية العليا بالمؤسسات على وجه خاص. فالتنظيمات الغير رسمية تلعب دورا هاما في تحديد فرص عمل كثير من النساء لمناصب الإدارة العليا في بعض المؤسسات والتي يسيطر عليها الرجال عادة.²

ج- التدريب:

وفي سياق التأكيد على المساواة بين الرجل والمرأة في نطاق العمل ومناهضة التمييز بين الجنسين، أصدر مؤتمر العمل الدولي سنة 1975 الإتفاقية رقم 142 بشأن دور التوجيه المهني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية، والتوصية رقم 150 بشأن دور التوجيه والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية. ومن بين ما تطالب به هذه الإتفاقية الدول الأعضاء إعتداع وضع سياسات وبرامج شاملة، منسقة للتوجيه والتدريب المهنيين، ترتبط إرتباطا وثيقا بالعمالة، وتشجيع الجميع وتمكينهم على تطبيق المساواة دون التمييز في تنمية قدرات العمال على العمل وإستخدامها.

وقد إعتدع المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في ذات العام التوصية رقم 150 في نفس الموضوع، ونصت التوصية على أنه ينبغي أن تستهدف الدول الأعضاء تأمين تكافؤ فرص الجميع في الحصول على التوجيه المهني والتدريب المهني، ويؤكد البند الثامن من التوصية، الذي يتناول بشكل محدد تشجيع تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في المعاملة وفي المجتمع.³

كما أثبتت بعض الدراسات أن الفروق الجوهرية في عدد الدورات التدريبية للعاملين والعاملات ترجع إلى التحيز نحو تدريب الرجال بشكل عام أو أنها ترجع إلى طبيعة الجانب البيولوجي للمرأة وتأثيره السلبي على حياتها الوظيفية ورغبة العديد من النساء العاملات في الإلتحاق بالدورات التدريبية.⁴

د- تنمية المهارات:

كما أن عدم التحيز والتمييز ضد النساء في تنمية المهارات الإدارية للعمال والعاملات قد يخلق مناخا تنظيميا ملائما في المؤسسة، كما أن مشاركة العاملات في وضع الأهداف وتحديد السياسات التنظيمية وتحفيزهن على تنمية المهارات التخطيطية والتنظيمية وتنمية قدراتهن في أداء القرارات سواء أثناء تفاعلهن مع فريق العمل الإداري أو بالتدريب يخلق بيئة مناسبة تؤثر على أدائهن ودافعيتهن للعمل مما يساعدهن على التغلب على بعض المعوقات النفسية والإجتماعية والتنظيمية.⁵

يمكن للإدارة خلق مناخ تنظيمي مناسب بمساهماتها في تغيير الإتجاهات السلبية نحوهن وذلك بعدم التحيز والتمييز ضدهن في التعيين أو الترقية أو التدريب والمساواة في نظام الحوافز والمكافآت للتأثير إيجابا على سلوكهن ومساعدتهن على التوافق مع التنظيم.⁶

¹ : صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي "دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية"، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص 257.

² : صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ : علي حسن إبراهيم عمارة: مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁴ : نفس المرجع، ص 91.

⁵ : صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: مرجع سبق ذكره، ص 262.

⁶ : نفس المرجع، ص 263.

من خلال النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات حول التمييز بين الجنسين نلاحظ التوافق من حيث عدم المساواة بين الجنسين في العمليات الإدارية المختلفة والتي تشمل الجانب الغير رسمي كذلك.

2- العدالة في ممارسة تسيير الموارد البشرية:

إن دراسة وفهم العدالة التنظيمية يكون أكثر إيجابية عند تفحص مستوى ودور العدالة التنظيمية عند ممارسة وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث تكمن وظيفة هذه الأخيرة في تقديم خدمات إستراتيجية للتنظيم بتنسيق وتعديل وإدماج مختلف النشاطات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة أكثر، ومن بين هذه الوظائف نجد التخطيط الإستراتيجي للموارد، إدارة المستخدمين، السلوكيات العدوانية في العمل، حل النزاعات بطريقة غير رسمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره إلى فترات طويلة نسبياً، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وسياستها في المدى الطويل، ويرتبط بتحقيق الغايات والأهداف.¹

من بين إيجابيات هذا التخطيط توفير إجراءات محاولة زيادة قبول العمال لسياسة وإدارة التنظيم. وفي مجال التخطيط الإستراتيجي من الضروري أن تلقى إستراتيجية التنظيم ومخططاته قبول وتطبيق من قبل العمال. وقد أثبتت الدراسات أن من محددات قبول المخططات الإستراتيجية هي مدى إعتقاد العمال لعدالة الإجراءات وطريقة صياغتها، بالإضافة إلى منح العمال فرص المشاركة في إتخاذ القرارات وإتخاذ آرائهم بعين الإعتبار²، ما ينتج عنها رفع مستوى إدراك العامل بالعدالة الإجرائية وتعزز الثقة لديهم ما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

ثانياً: إدارة المستخدمين:

إن شعور العامل بغياب العدالة التنظيمية قد يتولد عنه إنخفاض في الأداء والسلوكيات غير مرغوب فيها. وعليه فإن دمج آليات العدالة الإجرائية ضمن أنظمة الإنتقاء والإختيار والتقييم يزيد من الإحساس بالعدالة التنظيمية.³ ومن بين المجالات العلمية التي حققت فيها دراسة العدالة نتائج إيجابية نجد: مقابلات التوظيف، تقنيات الإختبار، إختبارات شخصية، تحليل قوائم بيبلوغرافية، السيرة الذاتية، إختبارات القدرات المعرفية لذلك على إدارة المستخدمين مراعاة مبدأ المساواة في أداء وظائفها.

ثالثاً: حل الصراعات في العمل:

الصراع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع التنظيمي بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر وهو بذلك يختلف عن التنافس، ونظراً لتطور المشاعر العدائية القوية فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرف الآخر.⁴

¹ : يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 133.

² : رضا تير: إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة، علم النفس تنظيم وعمل، الجزائر، 2007/2006، ص 116.

³ : نفس المرجع، ص 117.

⁴ : محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 73.

في غالب الأحيان يجد المسؤول نفسه مطالباً بالتدخل لحل صراع بين مرؤوسين أو أكثر، حيث أنه يتدخل بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة التنظيمية في المؤسسة بين العمال بأهداف عملية إدارية، وتعتمد عملية حل الصراع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بالعدالة. والآلية مشاركة العمال في جمع المعلومات حول موضوع الصراع وفهمه وكذا إقتراح حلولاً ملائمة له دوراً فعالاً في شعور العامل بالعدالة التنظيمية والمساهمة في تحقيق بيئة عمل مناسبة وذلك من خلال تبني إستراتيجيات وممارسات لتسيير موارد بشرية مرنة للتعرف على مصادر الصراع ومن ثم إقتراح الحلول المناسبة لها¹ لتوجيه مستوى الصراع للمستوى المرغوب فيه بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، ويظهر الدور البارز في مساهمة المسؤول لحل النزاعات الرسمية في شعور العامل بعدالة المعاملة التي تشعره بالثقة تجاه المسؤول مما توجه سلوكه التنظيمي والعمل على خلق روح التعاون بين العمال لتحقيق إستقرار في بيئة العمل.

رابعاً: دعم سلوك المواطنة التنظيمية:

ينتج عن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال من قبل المشرفين أو الإدارة العليا سلوكات إيجابية من طرف العامل بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية التي تخدم أهداف المؤسسة.

وفي حالة غياب التعاون بين العمال في بيئة العمل بسبب غياب العدالة في المعاملة وعدم الثقة في العلاقات، لذلك فإن ممارسات تسيير الموارد البشرية تسعى لتنمية سلوكات التعاون والتسامح والوعي المهني بأهداف التنظيم والعمل على تحقيقها بمنح كل عامل حقه وإتباع سياسة المعاملة العادلة، ويعتبر سلوك المواطنة مسألة مهمة عند العامل ذلك أنه يتأثر بقيم ومعايير التسيير بالتنظيم.

وعليه فإن المسؤول عن تسيير الموارد البشرية فهو مطالب بتنمية الإتجاهات الإيجابية للعمال تجاه العمل وتقديم الدعم الشخصي لهم، وكذا تشجيع عمليات الإبداع لديهم وتطبيق قيم العدالة بينهم، وعليه فإن عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات تعتبر مصدراً رئيسياً لشيوع هذا النوع من السلوكات وإلرساء جو من الثقة العالية بين المسؤول ومرؤوسيه في التنظيم.² على المسؤول أن يلعب دوراً أساسياً في خلق سلوك المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه لزيادة دافعية العمال نحو الأداء الجيد.

خامساً: معالجة العنف في العمل:

يمثل العنف في العمل ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد إهتمت بها الدراسات إنطلاقاً من بداية التسعينات نظراً للآثار السلبية التي تتركها على سلوك العمال والتنظيمات. ويعرف العنف في العمل على أنه " نية إلحاق الضرر بوحدة وسلامة فرد آخر البدنية والمعنوية".

وتعتبر مقارنة العدالة إحدى السبل المتطورة جداً في دراسة سلوك العنف في العمل وذلك لأن العنف غالباً ما يكون مصدره غياب العدالة، وينشر في نفس الوقت في إطار ممارسات تسيير الموارد البشرية.

¹ رضا تير: مرجع سبق ذكره، ص 119.

² رضا تير: مرجع سبق ذكره، ص 120.

فقد ينتج عن الإحساس بغياب العدالة والتحفيز استخدام العنف لإعادة التوازن للعلاقة بين مخرجات العامل من جهة ومدخلاته من جهة أخرى وفقا لآلية المساواة. وبالتالي يتم الاعتماد على مستوى إدراك العدالة للتعنبؤ بسلوك العنف في العمل.¹ لذلك على المسؤول السعي في خلق الإستقرار في العمل وتوجيه العنف الناتج عن إدراك العامل لغياب العدالة التنظيمية داخل التنظيم بأساليب تساهم في تماسك جماعات العمل وضبط العلاقات وتوجيهها إلى ما يفيد المؤسسة.

كما ترتبط المبادئ الأخلاقية للمسؤول بشكل مباشر بعيد العدالة التعاملية الذي يستند إلى مبدأ الإنسانية، والجانب الإنساني المناقض لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية "تايلور" لإعتبار العامل مجرد آلة وتجريده من الجانب الإنساني وحاجاته غير الرسمية.

فالجانب الأخلاقي في العدالة التنظيمية مرتبط بعدالة المسؤول، لأن هذا الأخير هو أساس ضبط نظام تسيير الموارد البشرية في التنظيم، وبالتالي فإن إنتهاجه لسلوك عادل وأخلاقي يساهم في عملية إتخاذ قرارات عادلة وتطبيقها دون تحيز حتى في مواقف تستدعي نوعا من الأخلاق والمرونة، كما يساهم في تحقيق دافعية العمال لإنجاز مهامهم وتجنب سلوكيات سلبية تعيق أهداف المؤسسة كما تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وبالتالي ينتج عنه رغبة العمال بترك العمل لتدني درجة ولائهم لمؤسستهم وضعف ثقتهم في المسؤول وفي الإدارة.

ويمكن القول أنه نقول أن على المسؤول وإدارة الموارد البشرية أن يولوا الإهتمام بمبدأ العدالة التنظيمية أثناء تسييرها لعمالها وتطبيق مبدأ المساواة في مختلف وظائفها وحتى في علاقاتها داخل التنظيم.

III - أبعاد العدالة التنظيمية في ظل الأطر النظرية.

بدأ الإهتمام بموضوع العدالة التنظيمية منذ أن قدم "1960 Adams" نظرية العدالة والتي تعد أساسا لعدالة توزيع المخرجات بين العمال في المؤسسة، والتي ركزت على أن أساس تقديم العامل للعدالة داخل المؤسسة هو إدراك العامل لمعدل المخرجات مقارنة بالمدخلات، ومقارنتها مع زملائه.

ثم تطورت الأبحاث المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية في الثمانينات وانتقل التركيز على الإهتمام بالعدالة الإجرائية، وهي العدالة في صنع القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات وليس العدالة في توزيع تلك المخرجات، وقد توصلت نتائج تلك الأبحاث أن العمال عندما يتلقون مخرجات غير مرغوب فيها فإنهم يقيمونها بإيجابية عندما يعتقدون أنها حددت بأسس عادلة.

وبزيادة الإهتمام بدراسة موضوع العدالة التنظيمية ظهر بعد جديد وهو الذي يشمل العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، وقد أطلق عليه بالعدالة التعاملية والتي تشير إلى تقييم العامل للإهتمام والإحترام والنقطة التي يتلقاها من زملائه ومن مسؤوله ومدى إحساسه بعدالة تلك التعاملات.²

وفي سنة 1987 أشار "Greenberg" أن العدالة التنظيمية تدل على إحساس العمال بالعدالة والنزاهة السائدة بالمؤسسة.¹

¹ : نفس المرجع، ص121.

² : هالة فوزي منصور مجد: أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص40.

فالعدالة التنظيمية مرتبطة ببيئة العمل التي تسمح للعمال للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة ومساواة أو يتعرضون للظلم أو عدم المساواة. كما يعتقد بعض الباحثين أن العامل يقيم مدى عدالة الإجراء أو القرار وفقا لمبدأين هما:

- ❖ التوازن الذي يتم من خلال تقييم المخرجات ومقارنتها مع قيمة المدخلات.
- ❖ التصحيح الذي يعتبر مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء التي تجعله عادلا ومناسبا، والمعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع بالعدل، والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المؤسسة والمجتمع.²

لإعتبار أن العدالة التنظيمية ترتبط بتوزيع المخرجات وإتخاذ القرارات والتعاملات فهي ترتبط بالعمليات الإدارية المختلفة.

وعليه فإن نقطة الإنطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم المؤسسة والتعرف على وظائفها. فالمؤسسة تتكون من مجموعة من العمال يبذلون جهدا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة عليها وإستمرارها وتقديمها، حيث أنهم يعتبرون الغاية والوسيلة في نفس الوقت. لذلك فإن تفاعلات العمال مع بعضهم البعض في إطار تنظيمي معين من جهة، وما تستوجبه العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط وتنسيق لتحقيق الأهداف وللحفاظ على تلك المؤسسات سوف يؤثر بشكل مباشر على مفهوم العدالة التنظيمية وأساليب تحقيقها.³

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، وتعتبر كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة وعلى سلوكه التنظيمي.⁴

وتناولت المدارس الإدارية موضوع العدالة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر لتأثيرها الكبير على كل من العامل والمؤسسة لأن الإدارة أساس العدل الذي يقوم على التنسيق بين مختلف المصالح والمرووسين.

1- أبعاد العدالة التنظيمية:

في بدايات إهتمام الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية في الستينيات من القرن العشرين، كان إهتمامهم مرتكز على العدالة التوزيعية والتي تشير للعدالة المدركة للمخرجات، أي المكافآت التي يتم الحصول عليها العامل مقابل مدخلاته.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للعدالة التوزيعية إلا أن بعض الباحثين يرون أنها تمثل نظرة جزئية حول موضوع العدالة التنظيمية، ليقدم منظري العدالة التنظيمية إهتمامهم بجانب توزيع العوائد على العمال وإجراءات توزيعها، لتصبح العدالة الإجرائية إحدى المعايير الأساسية لتميز العدالة في بيئة العمل،⁵ وتدرج بعدها العدالة التعاملية والإهتمام بجانب التعاملات

¹ : يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -جامعة الدول العربية-، مصر، 2017، ص 11.

² : بندر كريم أبو تابه : مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ : عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 57.

⁴ : فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطانة: مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁵ : رابع الله عبد القادر: علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة والإلتزام التنظيمي)، دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدينة، أطروحة دكتوراه، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015، ص 86.

والعلاقات داخل التنظيم في إطار عادل، وهكذا يكون إدراك العامل للعدالة التنظيمية خاضعا لتكامل وإنسجام ثلاثة أبعاد أساسية في التنظيم ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: العدالة التوزيعية:

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، إذ يقيم العامل نتائج أعماله وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.¹ وهي مرتبطة بعدالة توزيع الأجور والمكافآت. ويتحقق إحساس العامل بعدالة التوزيع عندما يشعر أن ما يحصل عليه من أجر ومكافآت يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة مع جهده زملائه.² أي مقارنة العامل لمدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات زملائه في نفس الوظيفة بالمؤسسة.

بالإضافة إلى إدراك العمال أن عدالة توزيع الموارد والمخرجات قائمة على تقييمهم لوضعية المؤسسة من خلال توزيع الموارد.³

وتهدف قرارات التوزيع للحفاظ على الإنسجام والتوافق بين أعضاء جماعة العمل، حيث أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فإختيار طريقة التوزيع يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، حجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه، لذلك يجب توفير أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العمال في المؤسسة.⁴ فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات العامل (أدائه وإسهاماته في المؤسسة) وبعيدا عن التحيزات الشخصية سيرتفع إجمال إدراك العمال للعدالة التوزيعية، وفي المقابل فإن زيادة درجة تأثير الإعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من إجمال إدراك العمال لعدالة توزيع المكافآت مقارنة بزملائه.⁵

ويتوقف أثر العدالة التنظيمية بين العمال داخل المؤسسة على الأهمية النسبية لقيمة العمل الإقتصادية والإجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الإقتصادية بالنسبة للعمال فالإحساس بالعدالة التوزيعية سيكون له أثر أكبر على سلوكهم، أما في الحالة التي تطغى فيها القيم الإجتماعية للعمال على قيمهم الإقتصادية فإن الإحساس بالعدالة التوزيعية من طرف العمال سيكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم.⁶ إذن فسلوك العامل داخل التنظيم يتأثر بإتجاهه لقيمة العمل بين القيمة الإقتصادية والقيمة الإجتماعية وتأثيرها على حياته ومكانته الإجتماعية.

وتتكون عدالة التوزيع في المؤسسات من القواعد الآتية:

أ- قاعدة المساواة:

¹ : سوزان سلطان وراتب السعود : مرجع سبق ذكره، ص 202.

² : رشدي عبد اللطيف وادي: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة غزة.

³ : Thierry Nadisic : **La justice organisationnelle invisible et le management intermédiaire**, Communication présentée au 16^{ème} congrés annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, septembre 2005, p 2.

⁴ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁵ : نفس المرجع، ص 75.

⁶ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 74.

وهي منح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وفي حالة حصول العكس يعني عدم تحقيق قاعدة المساواة.¹

ب- قاعدة النوعية:

تبنى على تساوي فرص الحصول على المكافآت بين جميع العمال رغم الفروق الفردية بينهم، وإن حصل العكس فإن باقي العمال سيشعرون بتجاوز على قاعدة النوعية.

ج- قاعدة الحاجة:

وهي تقديم ذوي الحاجة الملحة على العمال الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى.²

تعمل هذه القواعد على تطبيق مبدأ العدالة من حيث توزيع المخرجات على حسب الجهد المبذول ومنح فرص الحصول على مكافآت دون تحيز مع احتمال تقديم ذوي الحاجة الملحة عند الضرورة، حيث جاءت هذه القواعد بناء على إدراك العامل لمدى تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية وفقاً لمقارنته لمدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات زملائه.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

هي تعبير عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات والسياسات التي تستخدمها المؤسسة في تحديد المخرجات. وهي عبارة عن تصور ذهني للعامل لعدالة الإجراءات، المتبعة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمال والعمل، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بالمخرجات التي يحصل عليها العامل فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.³

ويمكن تمييز جانبين للعدالة الإجرائية الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات، أما الثاني فإنه يتعلق بالجانب الإجتماعي أي كيف تتم معاملة العمال أثناء صنع القرارات. ويمكن توضيح الجانبين فيما يلي:

أ- الجانب الهيكلي للعدالة الإجرائية:

ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات، ففي نظر "هربرت سيمون": "القرار الجيد ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق إستخدام أسلوب التفاوض والإقناع"⁴، وحتى تبدو كيفية إتخاذ الإجراءات عادلة يجب مراعاة مايلي:

❖ مشاركة العمال في صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم والمرتبطة بعملهم.

¹ : عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الداء السياقي " دراسة ميدانية تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد -جامعة القادسية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007. ص4.

² : نماء جواد العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص81.

³ : سوزان سلطان وراتب السعود: مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁴ : يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص184.

- ❖ إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء فيما أن أحكام القضاء قابلة للمراجعة من محاكم أعلى درجة فإن القرارات التنظيمية يجب أن يكون لها نفس الفرصة أيضا.
 - ❖ تطبيق قواعد وسياسات ثابتة فإذا كانت سياسة المؤسسة هي إعطاء الأولوية للعامل الأكثر أقدمية من الآخرين في بعض الحالات فإن هذه السياسة في حد ذاتها عادلة إلا إذا طبقت على البعض دون البعض الآخر فإنها تصبح غير عادلة.
 - ❖ عدم التحيز عند إتخاذ القرارات فعند إتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات بسبب اللون أو الجنسية أو النوع مثلا.¹
 - ❖ جمع معلومات دقيقة وموضوعية قبل إتخاذ القرارات، وإختيار الشخص المناسب لجمع المعلومات في عملية توزيع المخرجات.
 - ❖ التغيير في الآليات المرتبطة بالإجراءات التي تنظم عملية توزيع العوائد.
 - ❖ تنفيذ القرارات بأمانة ونزاهة من مسؤولية صاحب القرار وأن عليه أن يتثي العمال الإنتهازيين عند الحصول على الموارد بالإستعانة بوسائل غير مشروعة.²
- فالجانب الهيكلية للعدالة الإجرائية يشمل هيكله القرارات وكيفية بنائها من خلال السماح للعمال بالمشاركة في بنائها والإستماع لآرائهم وإقتراحاتهم ومنحهم فرص معارضتها ومناقشتها لجميع العمال دون إستثناء أو تحيز لتكون قرارات سليمة عادلة مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.

ب- الجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية:

تشمل العدالة الإجرائية الجانب الإجتماعي كذلك، ويتعلق ذلك بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل من قبل متخذي القرارات. ويتأثر الإحساس بمدى عدالة المعاملة بجانبين هما:

الأولى: مدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.

الثانية: الحساسية الإجتماعية، أي مدى الإهتمام الذي يتلقاه العامل عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات كما يؤخذ بعين الإعتبار عند تطبيقها إحترام مشاعر العامل، ويحدث مثل ذلك في حالة تخفيض الأجور وتسريح العمال، فرغم أن العمال غير راضين عن تلك الإجراءات إلا أنهم يقبلونها إذا شعروا بعدالتها.³

فتطبيق القرارات يشمل صحة المعلومات ويجب أن تكون المعلومات كافية ودقيقة من أجل إتخاذ قرارات سليمة وموضوعية التي تحقق إدراك العامل لتحقيق العدالة بين العمال حتى وإن كانت المخرجات غير مرغوب فيها بالإضافة إلى مراعاة مشاعر العمال وإحترامهم عند تطبيق القوانين والإجراءات مما يحقق رضا العمال ويساهم في شعور العامل بمدى تحقيق العدالة الإجرائية بالمؤسسة.

وفي دراسة قواعد العدالة الإجرائية تستخدم المؤسسات القواعد التالية:

¹ : جيرالد جرينبرج روبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 179.

² : Soufyane Frimousse et al: **La Diversité Des Formes de performance Au Travail, Le Role De La Justice Organisationnelle, Management et Avenir**, 2008/4(n°18), p120.

³ : نفس المرجع، ص 179.

- ❖ **القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل الإجراءات المتخذة في المؤسسة يجب أن تتماشى وتتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العمال.¹
- ❖ **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- ❖ **قاعدة الإستئناف:** تعتبر فرصة بديلة لتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.²
- ❖ **قاعدة عدم الإنحياز:** تعني عدم تأثير المصالح والأهداف الشخصية على عملية إتخاذ القرار والإجراءات.
- ❖ **قاعدة الدقة:** تعتمد عملية إتخاذ القرار على معلومات دقيقة وسليمة.
- ❖ **قاعدة الإنسجام:** تتمثل في ضرورة إنسجام الإجراءات بمكافآت جميع العمال.³
- ❖ **قاعدة الطريقة الثابتة:** يعني تطبيق الإجراءات على جميع العمال المعنيين بذاك القرار دون أي تحيز أو تمييز.⁴

فعلى إدارة المؤسسة إتباع هذه القواعد للوصول إلى بناء قرارات فعالة وسليمة مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية بمشاركة عمالها لتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية في بعد الإجراءات.

ثالثا: العدالة التعاملية:

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يتلقاها عندما تطبيق الإجراءات الرسمية وإتخاذ القرارات، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات.⁵ وهي تشير إلى نوعية العلاقات بين العمال كما أنها تتعلق بجودة المعلومات التي يتم توصيلها، وهي تشير إلى إدراك العامل للعدالة في تلقي التفسيرات والمعلومات المتحصل عليها أثناء التبادلات بين العمال،⁶ وعلى هذا الأساس يمكن تناول العدالة التعاملية من جانبين هما:

أ- عدالة العلاقات الشخصية:

يشير هذا الجانب إلى المعاملة العادلة المبنية على الإحترام والأدب من طرف المسؤول والزلاء والثقة والمصارحة بين المسؤول والمرؤوسين، ومدى مراعاة المسؤول لمشاعر العمال والحفاظ على كرامتهم.⁷

فعلى المسؤول أن يكون عادلا مع مرؤوسيه وعليه أن يبتعد عن التمييز في إطار العلاقات الشخصية وصلات القرابة.⁸

فمعاملة المسؤول لمرؤوسيه بدون تحيز أو تمييز عامل على عامل آخر والعمل على بناء علاقات جيدة بينهم مبنية على أساس الود والإحترام والثقة المتبادلة من شأنه أن يحقق مستوى عال من إدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التعاملية بمؤسسته.

ب- عدالة المعلومات:

¹ : عامر علي حسين العطوي: مرجع سبق ذكره، ص5.

² : محمد الطعامة وأحلام رجب الشاوي: مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ : نماء جواد العبيدي : مرجع سبق ذكره، ص81.

⁴ : نفس المرجع، ص82.

⁵ : سوزان سلطان وراتب السعود: مرجع سبق ذكره، ص 202.

⁶ : Amar Fall : **Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empique**, Volume 69, numéro 4, Automne 2014, p 712.

⁷ : محمد مصطفى الخشروم: دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص312.

⁸ : معاذ مصطفى فراج: مرجع سبق ذكره، ص171.

وهي تشمل التركيز على التوضيحات المقدمة للعمال من خلال توصيل المعلومات الضرورية وأسباب إستخدام الإجراءات أو طريقة تخصيص المخرجات وإتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.¹

ويكون نقل المعلومات بصورة عادلة بين العمال دون تحيز وفي الوقت المناسب وبالشكل الصحيح لكي يسمح للعمال بأداء مهامهم بالشكل الصحيح وإستلام الأوامر في الوقت المناسب لتقادي تأجيل العمل أو إغفال جانب من جوانب القرارات المتخذة في النظام الداخلي للمؤسسة.

❖ أهمية عدالة التعاملات: تظهر أهمية عدالة التعاملات في:

◀ كشفها عن البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ما ينتج عنها من بناء تصورات خاصة مرتبطة ببعد العدالة التعاملية التي تشمل المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية.

◀ إن إنخفاض إدراك العمال لبعد عدالة التعاملات ينتج عنه ضعف في الأداء الوظيفي وإنخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط المهنية بالإضافة إلى الرغبة في ترك العمل.² الناتج عن إنخفاض مستوى ولائه لمؤسسته.

❖ العوامل المحددة لعدالة التعاملات: هناك أربعة عوامل تساعد العامل على إدراك عدالة التعاملات وهي:

◀ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

◀ مدى إخلاص المسؤول وصراحته.

◀ مدى إحترام المسؤول للعمال.

◀ حسن معاملة المسؤول للعمال.

بالإضافة إلى أن طريقة تعامل العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إدراكه للعدالة التنظيمية وإدراكه لعدالة التعاملات على جودة العلاقات الشخصية بين المسؤول والعمال بصورة إيجابية.³

فالعدالة التعاملية تمثل أحد أهم المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المسؤول تجاه مرؤوسيه وتعبير عن سلوكيات إجتماعية جيدة بالتنظيم، فالأخلاق والتعاملات والعلاقات لا تخضع للقانون أو الإلزام وإنما ترتبط بضمير العامل ومبادئه وإتجاهاته وبقيمه، فهي تشمل قيم الإحترام والود والثقة المتبادلة بين العمال داخل التنظيم وحسن معاملة المرؤوس لمرؤوسيه، إضافة إلى العمل على تقديم توضيحات للعمال حول القرارات المتخذة المرتبطة بالعمل ونقل المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب دون تحيز.

إذن يمكن القول أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد، لكل بعد دور في التأثير على مدى إدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها وتأثيره الفعال على سلوكه التنظيمي داخل التنظيم.

كما أن بعد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تربطهما علاقة تكامل، كما يؤثر كل منهما على الآخر. ومن الممكن أن يستخدم العامل المخرجات التي يتحصل عليها في إطار العدالة التوزيعية ويعتبرها مؤشرا للعدالة الإجرائية، وأن إدراك العدالة الإجرائية يكون مرتبط بعدالة التوزيع.

¹ : عامر علي حسين العطوي: مرجع سبق ذكره، ص5.

² : محمد مصطفى الخرشوم: مرجع سبق ذكره، ص312.

³ : نفس المرجع، ص313.

2- الإتجاهات النظرية في معالجة العدالة التنظيمية:

إن تطور حجم وشكل المؤسسات وتنوع أنشطتها أدى إلى ظهور عدة مداخل إدارية يتصف كل منها بالأسلوب الإداري. وما من شك أن التطور التاريخي لتلك المداخل يعكس إلى حد كبير طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المؤسسات.

فقد تولدت هذه المداخل في أوائل القرن العشرين من خلال الجهود التي قام بها بعض رؤساء المؤسسات الصناعية أمثال "تيلور" و"فايول"، وذلك من أجل إيجاد مبادئ أساسية للإدارة والهيئة الإدارية في مجال العمل، وتهدف هذه المداخل إلى جمع المعارف المكتسبة في تيار واحد من التنظيمات ومن سلوك الفاعلين فيها، ومن خلال التحفيز التي يحصلون عليها، وعن طريق سياسات إتخاذ القرار وإستعمال السلطة وطريقة التفاوض وتقويض السلطة.¹

وهناك العديد من النظريات التي ساهمت في بناء هيكل واتجاه خاص بالعدالة التنظيمية وإهتمت المداخل الإدارية بموضوع العدالة التنظيمية من منظور مختلف.

يمكن النظر للعدالة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، فهناك مداخل إستهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة في بيئة العمل. ومداخل تطرقت للعدالة التنظيمية من جانب واحد دون غيره من الجوانب بصفة مباشرة أو غير مباشرة تعرض البعض من المداخل الإدارية في علاقتها بمفهوم العدالة التنظيمية.

أولاً: عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي. والإفتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن "الإنسان كائن إقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي". وبمعنى آخر أن قوة إرتباط العامل بالمؤسسة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة إلتحاقه بالمؤسسة وإستمراره بها.²

أ- العدالة في الإدارة العلمية:

يمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية. فقد إستهدف "تايلور" من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العمال وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العمال مما يؤدي إلى تحقيق ربح أكبر وربط مصالح العمال بمصالح العمل. ويبنى هذا المدخل على فرضية وجوب إستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الإعتقاد على أسلوب التجربة والخطأ³، وركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الإختيار وتدريب العمال، وأنه يمكن السيطرة على العمال من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل.⁴

¹ : عبد الكريم القنبيعي الإدريسي: الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات مقاربات سلسلة دراسات، المغرب، 2013، ص7.

² : عبد الكريم القنبيعي الإدريسي: مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ : نفس المرجع، ص 66.

⁴ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 35.

وقد إستهدفت مدرسة الإدارة العلمية في مراحلها الأولى كيفية تصميم الأعمال بطريقة تضاعف من إنتاجية العامل.¹

وإفترض "تايلور" عدة وسائل أساسية للتغلب على المشاكل وهي إنتهاج الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وإتخاذ القرارات، والإختيار الموضوعي للعامل ووضعه في الوظيفة المناسبة وتدريبه بطريقة علمية، وتعاون الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى توزيع المسؤولية بين الإدارة والعمال، فالإدارة تتولى التخطيط والإشراف، ويتولى العمال التنفيذ.

ونهدت الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ منها مبدأ دراسة الوقت والحركة لتحديد طريقة لأداء المهام، وعلى توفير الحوافز المادية لدفع العامل إلى تأدية العمل بالطريقة المحددة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.² بالإضافة إلى الإختبار العلمي للعمال وتدريبهم.

وقد لاحظ "تايلور" أن العمال لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما أدى إلى زيادة نسبة الهالك والتلف في الإنتاج ومن ثم إنخفاض إنتاجية العمال وتدهور ربحية المؤسسة، ومن هذا المنطلق حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمسؤول في كونها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعمال في نفس الوقت"، وهذا هو أساس إحساس العمال بعدم تطبيق العدالة التنظيمية³ من حيث عدم تطبيق المهمة الأساسية للمسؤول.

ويمكن إستخلاص أن مبادئ هذه النظرية تمثل الأساس القوي الذي يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الإرتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية:⁴

- ❖ تصميم بيئة عمل مناسبة وصحية.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وربط أجور العمال بالإنتاج.
- ❖ تصميم الوظائف.
- ❖ تصميم نظم الاختيار والتعيين.
- ❖ تصميم نظم الترقية.
- ❖ تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعمال.
- ❖ تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.⁵

فيمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري ونقطة إنطلاق مبدأ العدالة التنظيمية في التنظيم بناء على المبادئ التي وضعها "تايلور" من خلال تصميم نظام الحوافز والأجور بما يتوافق مع الجهد المبذول من طرف العامل الذي يحقق عدالة توزيع الأجور والحوافز بين العمال، بالإضافة إلى وضع نظام مبني على أسس موضوعية للترقية ومنح فرص تدريب العمال بما يضمن عدم التحيز في منح فرص التدريب والترقية بين العمال، إلى جانب تصميم الوظائف الذي يضمن التوزيع العادل للمهام والإختيار والتعيين. هذه المبادئ التي وضعها "تايلور" من شأنها تحقيق عدالة توزيعية بين العمال في المؤسسات.

¹ : عبد الكريم القنبيعي الإدريسي: مرجع سبق ذكره، ص 124.

² : نادر أحمد أبو شيخة: التنظيم وأساليب العمل: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص23.

³ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵ : نفس المرجع، ص 68.

ب- العدالة في مبادئ الإدارة:

جاءت مدرسة مبادئ الإدارة إمتداداً للمدرسة العلمية وتجاوزت مستوى الورشة أو المصنع إلى مستوى التنظيم، ومن ثم تحول الإهتمام من ترشيد العلاقة بين العامل والآلة إلى علاقات العمل التنظيمية. وإفترضها الأساسي الذي مفاده وجود مبادئ علمية يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات على إختلاف الثقافات والحضارات. فإذا ما راعى المسؤول أن هذه المبادئ وطبقها في مؤسساتهم مساعدتهم على حل المشكلات الإدارية التي تواجههم وأمكنهم الإرتقاء بمؤسساتهم إلى درجات أعلى.

فقد إقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" مدخل مبادئ الإدارة. بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمسؤولين خاصة في مجال المؤسسات الحكومية. وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة¹، وإفترض أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة². إضافة إلى ذلك قام بتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس دراسة تلك المبادئ إرتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها. ويمكن تقسيم تلك المبادئ حسب إرتباطها بأنواع العدالة التنظيمية كما يلي:³

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها العامل داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

◀ تقسيم العمل:

تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه⁴. حيث يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل عامل التخصص في أداء وظيفة محددة. ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العمال، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على الإنتاجية ومن ثم مخرجاته الوظيفية⁵.

◀ الأجر المناسب:

يجب أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب. ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة. وبصفة عامة فإن العامل لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع⁶، لذلك يجب أن تكون مكافآت العمال وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم⁷.

◀ الترتيب:

¹ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 25.

² : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 129.

⁵ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁶ : نفس المرجع، ص 68.

⁷ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 42.

لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها¹، لأن كل من العمال وموارد العمل ينبغي تواجدهم في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة يجب وضع العامل المناسب في المكان المناسب².

◀ عدالة العوائد:

ينبغي أن تكون عوائد العمل عادلة لكافة العمال في المؤسسة³. ويعني هذا المبدأ أن ما يدفع للعامل يجب أن يكون عادلا من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء⁴.

تعمل هذه المبادئ على تحقيق عدالة التوزيع بالمؤسسة من حيث تقسيم العمل بتوزيع مهام كل عامل بصورة موضوعية وعادلة، وتقديم أجر مناسب لكل عامل بما يناسب مجهوده أثناء أداء مهامه.

إن تحقيق مبدأ العدالة التوزيعية يرتبط بالعوائد التي يتلقاها العامل مقابل عمله بالمؤسسة، وتحديد المسؤوليات التي تسمح بتحديد عادل لمهام كل عامل والتخصص، وتجنب تداخل الوظائف والإتكالية والصراعات الناتجة عن مقارنة العامل وضعيته بوضع زملائه.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الإعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها العامل داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

◀ وحدة الأمر:

يعني هذا المبدأ أن لا يتلقى المرؤوس أمرا أو تعليمات إلا من رئيس واحد وهو المسؤول المباشر، حتى لا يحدث تضارب بين هذه الأوامر والتعليمات وتقاديا للإزدواجية في إصدار الأوامر⁵.

◀ التأديب:

المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن توحد جهود العمال. ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز وأن يطمئن العمال على موضوعية تلك الإجراءات⁶. فيشعر العامل بمدى تحقيق العدالة الإجرائية.

◀ السلطة والمسؤولية:

تتمثل السلطة حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العمال. وترتبط السلطة بالمسؤولية. والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة. وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية⁷. كما ميز "فايول" بين السلطة الرسمية وهي المستمدة من المركز الذي يحتله العامل، والسلطة الشخصية وهي المستمدة من شخصية وخبرة وقدرة المسؤول ومدى تأثيرها في مساعدته على التأثير في المرؤوسين¹.

¹ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 69.

² : حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ : نفس المرجع، ص 130.

⁴ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁵ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁶ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁷ : نفس المرجع، ص 69.

◀ تسلسل السلطة:

توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه، ويمثل خط السلطة في المؤسسة تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى²، ويكون التوزيع بصورة عادلة بين العمال. تشمل هذه المبادئ عدالة الإجراءات من حيث تحديد السلطة ووحدة الأمر والمسؤولية المرتبطة بالمسؤول الذي يعتبر أداة تحقيق العدالة في التنظيم من حيث إتخاذ القرارات والعقوبات وتطبيقها بموضوعية ومصداقية وشفافية.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:**

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العمال والتي تتضمن ما يلي:

◀ **وحدة الهدف:** تهدف المؤسسة إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.³

◀ **المساواة في المعاملة:** ينبغي أن يعامل المسؤول المرؤوسين على أساس العدل والمساواة، وأن تسود روح الصداقة بينهم.⁴ فيجب ممارسة الإنصاف من طرف جميع أعضاء السلطة.⁵ ولا بد أن تطبق على جميع العمال نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، فتطبيق معاملة عادلة بين جميع العمال يضمن ولائهم التنظيمي لمؤسستهم⁶، وفي المقابل وقد يؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العمال بعدم العدالة التنظيمية.⁷

◀ **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة وليس للمصالح الفردية. ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العمال بتغيب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الإختيار والترقية وإنهاء خدمة العمال يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على إتجاهات وسلوكيات العمال.⁸

◀ **روح الفريق:** يساهم العمل الجماعي والإتصال الفعال بينهم في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف⁹، لذلك يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العمال.¹⁰

ترتكز هذه المبادئ على الأهداف المشتركة بين المؤسسة والعمال وتحقيق المصلحة العامة التي تعتبر دافعا وحافزا للعمال من أجل السعي لبذل أكبر جهد بكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى عدالة معاملة المسؤول لمؤوسيه بما يحقق بيئة عمل تمتاز بعدالة التعامل.

إذن يمكن القول أن "هنري فايل" وضع أسس وقواعد ساعدت على تبلور مبدأ العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدالة التعاملية.

¹ حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 34.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 130.

³ عادل محمد زايد: نفس المرجع، ص 69.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 130.

⁵ زيد سلمان: مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁶ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁷ عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁸ نفس المرجع، ص 70.

⁹ محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 43.

¹⁰ عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 71.

ج- العدالة في التنظيم البيروقراطي:

طرح "ماكس فيبر" نموذج في البيروقراطية كأول محاولة لتقديم أو طرح رؤية واقعية تطبيقية للبيروقراطية على مستوى المؤسسة، كما توصل إلى بعض النتائج منها أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت حاجتها إلى التنظيم الرسمي وإلى إيجاد قواعد تحكم سلوك العمال.¹

واقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المؤسسات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى إنخفاض الكفاءة التنظيمية للمؤسسات وخلل في شعور العمال بالعدالة التنظيمية. ويرجع السبب في هذا الخلل إلى خلل في مفهوم السلطة، فسلطة العامل في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة. ويبين مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية.²

وطبقا لهذا النموذج يمكن تحديد مبادئ التنظيم البيروقراطي وفق أبعاد العدالة التنظيمية فيما يلي:

إن تكوين المؤسسات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المؤسسات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للإنقذاد نظرا لإرتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، ودعم تشجيع العمال على التجديد والإبتكار. ومن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الإنتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة، بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة. ليصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية.³

إستطاع "ماكس فيبر" معالجته مشكلة البيروقراطية في التنظيم وتأثيرها على شعور العمال المرتبط بتطبيق العدالة التنظيمية الذي يؤثر على أدائهم وكفاءتهم، إذ يظهر ذلك من خلال تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية في الأجر وتوزيع فرص الترقية إلى جانب العدالة الإجرائية من حيث وضع اللوائح والقوانين التي تطبق بموضوعية بين العمال دون تحيز.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة توزيعية:

◀ حق الترقية للعمال على أن تكون مبنية على أساس معايير موضوعية متفق عليها في النظام.
من خلال هذا المبدأ.⁴

من خلال هذا المبدأ يتضح أن "ماكس فيبر" دعى إلى ضرورة تطبيق مبدأ عدالة التوزيع بين العمال.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة الإجرائية:

◀ سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.⁵

◀ وجود تنظيم تدرج هرمي للمكاتب الرسمية، وتحديد دقيق للسلطة وأبعادها ومسؤوليات كل مكتب وتحديد نوع الإتصالات بين المكاتب.

¹ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 20.

² : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ : عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد والنظريات: الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 163.

⁵ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 43.

◀ وجود عملية إنتقاء لعمال المكاتب مبنية على أساس الكفاءات المهنية والفنية والإدارية والتخصص.
 ◀ وجود تحديد دقيق لأبعاد سلطة العمال الذين يشغلون مراكز وظيفية في التنظيم البيروقراطي.
 ◀ تتميز الإتصالات داخل التنظيم البيروقراطي والقرارات المتخذة بأنها مكتوبة وموثقة في سجلات رسمية تحفظ في أرشيف الجهاز البيروقراطي.¹
 تشير هذه المبادئ إلى أن "ماكس فيبر" حدد مبادئ مرتبطة ببعدها الإجرائية من حيث التدرج الهرمي وتحديد السلطة والمسؤوليات التي تحقق عدالة في القرارات ووحدة الأمر والإتصال الرسمي.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة التعاملية:

◀ الفصل البيروقراطي الكامل بين شخصية العامل وخصوصياته الإجتماعية والسياسية والإقتصادية بالوظيفة التي يشغلها في الجهاز البيروقراطي.²
 ◀ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.³
 في هذا السياق نرى أن "ماكس فيبر" يحقق نوع من العدالة التعاملية من حيث الصرامة في التعامل وعدم ربط العلاقات الشخصية والمحسوبية والخصوصيات في مجال العمل.
 بالرغم من الإختلاف بين تلك المداخل إلى أنها تشترك في أنها وضعت مبادئ تنص على العدالة بأبعادها الثلاثة من زوايا مختلفة، كما إتفقت على الإهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة بالتركيز على الجانب المادي وإغفالها على الجانب الإنساني.

ثانياً: عدالة مدخل العلاقات الإنسانية:

إن المنطق الأساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية هو إعتبار الإنسان هو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية.⁴ فهي تنظر إلى العامل لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل بإعتباره ينتمي إلى جماعات إجتماعية تتكون تلقائياً في بيئة العمل وهي تمتاز بقيمتها ومعاييرها الخاصة، وهي تؤثر على إتجاهات العامل نحو مؤسسته. كما أن العلاقات بين العمال في التنظيم تحقق إشباع الحاجات الإنسانية والإجتماعية للعمال والعمل على تهيئة بيئة العمل الملائمة لرفع مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته.⁵

وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بمنطلق أن أداء العامل مرتبط ببيئة العمل التي يعمل بها دون إغفال العلاقات السائدة داخل التنظيم بصفتها الغير رسمية التي تعمل على إشباع حاجات العامل بإنضمامه في جماعات عمل الغير رسمية مما تؤثر على سلوكهم داخل التنظيم، ومن خلال هذه العلاقات تتحدد إتجاهات العمال نحو مدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة وإدراكه لأهمية التعاون بين الفاعلين لخلق بيئة عمل سليمة يسودها التعاون وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية لعدم التمييز بين العمال.

بالإضافة إلى تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على أهمية مشاركة العمال في صنع العدالة التنظيمية. فالعامل يلعب دوراً فعالاً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي المشترك والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر

¹ : عامر مصباح: مرجع سبق ذكره، ص 164.

² : نفس المرجع، ص 163.

³ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ : يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁵ : حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 140.

على مدى إحساس العامل بتلك العدالة. لذلك أصبح من الضروري وجود التعاون بين إدارة المؤسسة والعمال لخلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره داخل المؤسسة.¹

منه يتضح لنا أنا مدخل العلاقات الإنسانية تطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية المتمثل في مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التي لها دور بارز في تحديد شعور العامل بمدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة، وبعد العدالة التعاملية من حيث تكوين علاقات غير رسمية بين المال في بيئة العمل التي يسودها روح التعاون فيما بينهم.

ثالثاً: عدالة مدخل النظم المفتوحة:

تقتض هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية²، أي أنه مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين.

ويتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة ودائمة مع البيئة الخارجية التي تضمن البقاء والإستمرار، وباعتبارها نظاماً مفتوحاً فإن المؤسسة تحول مدخلاتها إلى مخرجات التي تصدر إلى البيئة المحيطة في شكل سلع أو خدمات، وتسعى المؤسسات التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة بما يساعدها على تقييم مستوى أدائها ومساعدتها على إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها.

وتتبع أهمية محل النظم في التأكيد على أهمية تحليل مبدأ العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المؤسسة عن تفهمها لمبدأ العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العمال بالعدالة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة طبقاً لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح بل يشمل ضمان تطبيق ومتابعة مبدأ العدالة التنظيمية والإستجابة لها بما يضمن شعور العمال بتطبيقها.³

وعليه فإن مدخل النظم المفتوحة لم يحصر موضوع العدالة التنظيمية بالبيئة الخارجية للتنظيم وحسب وإنما ربطها بالبيئة الخارجية، التي تتأثر بسوق العمل وبالمنافسة وبسلوك العمال خارج المؤسسة.

3- نظريات العدالة التنظيمية:

عند تناول موضوع العدالة التنظيمية نجد عدة نظريات تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة إلى جانب نظرية المساواة "لأدمز 1963 Adams" وكل نظرية ووجهة نظرها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية حساسية العدالة:

تصنف هذه النظرية العمال إلى ثلاث فئات من جهة الحساسية للعدالة، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف، وتتمثل هذه الفئات في:⁴

¹ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 77.

² : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ : عادل محمد زايد: مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 80

أ- الشخص الحساس للعدالة:

وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، وفي حالة إدراكه بغياب العدالة فإنه يتخذ أحد الإتجاهين:

الإتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الإتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.¹

هذا النوع من العمال يتأثرون بمدى تحقيق العدالة داخل التنظيم من حيث إحساسه بعدم التمييز بين العمال في التبادل الاجتماعي مما يؤثر على أدائهم والتزامهم ومستوى إنتمائهم وولائهم لمؤسستهم، كما أنهم يسعون لتحقيق توازن بين ما يقدمونه من جهد لأداء مهامهم وما يتقاضونه مقابل مدخلاتهم.

ب- الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعى هذا الشخص دائماً لتحقيق أكبر إنترام للغير بحيث يفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعية.² هذا النوع من العمال يسعون لتحقيق أكبر جهد ممكن من أجل أداء مهامهم وتحقيق إنترام تنظيمياً عالي.

ج- الشخص غير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعى هذا الشخص دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث يفوق ما يقدمه لهم من إنترامات في علاقات التبادل الاجتماعية.³ إن هذه الفئة لا تشعر بمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بمؤسستها إلا عندما تشعر أن وظيفتها ومؤسستها تعمل على تحقق أهدافها وتشبع حاجاتها من خلال ما يحصل عليه مقابل وظيفته.

تقوم هذه النظرية على إحساس العامل بمدى تحقيق العدالة التنظيمية داخل التنظيم على أساس مقارنة العامل للمدخلات والمخرجات وما تتولد عنه من سلوكيات داخل التنظيم.

ثانياً: النظرية التقليدية للمدركات المرجعية:

تصور أصحاب هذه النظرية نموذجاً ثنائياً العوامل، عوامل ترتبط بالمخرجات وأخرى بالإجراءات المرتبطة بتوزيع المخرجات.⁴

ويتمثل العنصر الأساسي لهذه النظرية في إتجاهات العامل نحو المخرجات والإجراءات المرجعية وتقييم لكل منهما. إلى جانب التوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة للعامل المرتبطة بالإجراءات المتخذة بالعمل، حيث يمكن أن يكون التبرير

¹ : رونالدي ريجيو ت فارس حلمي: مرجع سبق ذكره، ص 80.

² : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ : مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ : رونالدي ريجيو ت فارس حلمي: مرجع سبق ذكره، ص 81.

قويا أو ضعيفا على حسب منطقيته أو مدى إقتناع العامل به.¹ ويتم على أساسها إدراك العامل لمدى تطبيق الإجراءات بصورة عادلة دون التمييز بين العمال.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالإعتماد على قوتها، حيث كلما إرتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

الدرجة الأولى: درجة عدم الرضا المحدود:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة.

الدرجة الثانية: درجة الإستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة.²

الدرجة الثالثة: أقصى درجة الإستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص إحتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة فيها المستقبلا.³

من خلال هذه النظرية يتضح لنا أن العامل يدرك مدى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها من خلال إقناعه بالتوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة لعمالها من حيث المخرجات التي يقدمونها لهم والإجراءات التي أخذت من خلالها.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول أن هذه النظرية غير شاملة لموضوع العدالة التنظيمية وذلك لإعتمادها على عامل فقط هو عامل المخرجات المنحصر في العدالة الإجرائية.

ثالثا: نظرية المدركات المرجعية المعدلة:

تشير هذه النظرية إلى أن صناعة القرار تشمل العناصر المرتبطة بكل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. وتتمثل عناصر كل منها فيما يلي:

أ- عناصر العدالة الإجرائية:

هي التحكم في عملية إتخاذ القرار والتحكم في القرار، حيث تحدث قبل وأثناء صناعة القرار.

ب- عناصر عدالة التعامل:

¹ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 82.

² : رونالدي ريجيو ت فارس حلمي: مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ : مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 33.

هي الحساسية الشخصية والتفسيرات، حيث تحدث بعد صناعة القرار، فهي تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية.¹

كما توصلت هذه النظرية إلى وجود أربعة مبادئ ضرورية لتحقيق عدالة التعامل وهي: الأمانة، الكياسة أو المجاملة، إحترام حقوق الغير، والتغذية المرتدة العكسية.

إضافة إلى النتائج المتوصل إليها في دراسة " Folger " أن شعور العامل بعدم العدالة التنظيمية يكون نتيجة التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة. فنظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للإلتزامات المتبادلة بين المؤسسة والعامل.²

فتحقيق المؤسسة للإلتزامات المادية والسيكولوجية تجاه العامل هو الذي يسمح للعامل بإدراكه العدالة التنظيمية، مما يؤدي بذلك العامل للتحلي بالسلوكيات المرغوب فيها. وتتمثل إلتزامات المؤسسة فيما يلي:

- ❖ معاملة العامل بعدالة توزيع الأجر والمكافآت.
- ❖ معاملة العامل بعدالة الإجراءات والسياسات المختلفة.
- ❖ الإلتزام في التعامل مع العامل بإحترام.³

فحسب نظرية المدركات المرجعية المعدلة فالعامل يدرك أن تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية مرتبط بمدى إلتزام المؤسسة تجاه العامل وهي الشاملة للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية (الأجر والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (إلتخاذ القرارات والسياسات المطبقة بالمؤسسة)، والعدالة التعاملية (التعامل والإحترام).

رابعاً: نظرية المسؤولية الأخلاقية (المحاسبة): تشير هذه النظرية إلى عاملين هما:

أ- عامل الإمكانية أو القدرة يحدد سمات الإستطاعة .

ب- عامل الوجوب الذي يحدد السمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة.

وعند تحليل أي سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم النظر إلى:

ج- عامل الإمكانية أو القدرة: هل هناك بدائل أخرى؟ وهل تم إختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

د- عامل الوجوب: هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟

إن عامل الإمكانية يعتبر شرط أساسي لكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة عن تصرفاتها إتجاه العامل، بل يجب تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً.⁴

¹ : عمر محمد دره: مرجع سبق ذكره، ص 83.

² : نفس المرجع، ص 84.

³ : رونالدي ريجيو ت فارس حلمي: مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁴ : نفس المرجع، ص 85.

وعليه فإن العدالة التنظيمية حسب نظرية المسؤولية الأخلاقية مرتبطة بعامل الأخلاق الذي يصنف في بعد العدالة التعاملية التي تشمل الأخلاق والتعاملات بصفة عادلة بين العمال وما يترتب عن إدارة المؤسسة والمسؤول من تصرفات تجاه المرؤوسين.

فقد حصرت العدالة التنظيمية في جانب واحد يشمل بعد واحدا وإغفالها لبعدي العدالة التوزيعية والإجرائية لذلك تعتبر نظرية غير شاملة لتناول موضوع العدالة التنظيمية.

حيث قام كل من "Cropanzano و Folger" بالمقارنة بين نظرية المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية الموضح في الجدول التالي رقم (01):

نظرية المدركات المرجعية	نظرية المسؤولية الأخلاقية
ركزت على عمليات المقارنات الإجتماعية.	ركزت على ما إذا كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق
تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المؤسسة.	تركز على عضوية العامل في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، لذلك تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية

المصدر: عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 86

تعتبر نظرية المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها إشملت على العديد من نظريات العدالة مثل نظرية العدالة لأدمز 1963، نظرية المدركات المرجعية التقليدية المعدلة 1987 وغيرها من النظريات.

فقد إنتقد Folger النظرية من حيث أنها لم توضح بشكل كاف محددات الإستجابات للحرمان غير العادل، مما أدى هذا إلى الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحيانا مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات، أما نظرية المسؤولية الأخلاقية فركزت على إختبار العوامل التي تحدد المسؤول عن ظروف عدم العدالة.¹

¹ : عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 85.

خلاصة:

من خلال عرضنا لمختلف المداخل النظرية وإسقاطها على متغير العدالة التنظيمية وعرض ماهية العدالة التنظيمية وربطها بإدارة تسيير الموارد البشرية، توصلنا إلى أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال إرتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية فتحقيق العدالة التنظيمية من الضرورات الإستراتيجية لمؤسسات.

كما يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية بإدراك العامل لمدى تطبيقها بالمؤسسة وهو يعد من الإرتباطات النسبية صعبة القياس لأن إدراك العامل يختلف من عامل إلى آخر وهذا الإختلاف يؤثر على مستوى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة. لذلك وجب على المؤسسات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات بمصادقية وشفافية وموضوعية تحقيق العدالة التنظيمية في مختلف العمليات الإدارية، وهذا بدوره يحقق سلوكيات تنظيمية منها الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: معالجة سوسيو تنظيمية للولاء التنظيمي

تمهيد

- I - أسباب الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي.
- II - المقومات الأساسية للولاء التنظيمي.
- III - خصائص الولاء التنظيمي.
- IV - العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي.
- V - أنواع الولاء التنظيمي ومراحله.
- VI - أثر الولاء التنظيمي على العامل وعلى المؤسسة.
- VI - أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.
- VIII - أهمية قياس الولاء التنظيمي وإستراتيجية تعزيزه.
- IX - علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية.
- X - أبعاد الولاء التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

إن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة المرتبطة بإتجاه العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها فهو إرتباط العامل بالمؤسسة الموجه لسلوكه التنظيمي.

فأصبح إهتمام علماء وباحثين في السلوك التنظيمي بدراسة موضوع الولاء التنظيمي وتشخيص أبعاده وتوضيح أهميته والعمل على تطوير أدوات قياسه لما له أثر على أداء العامل والإنتاجية من جهة، وعلى سلوك العامل من جهة، فإن تحقيق نسبة عالية من الولاء التنظيمي هدف أساسي تسعى له جميع المؤسسات.

وعليه جاء هذا الفصل لالتناول النظري والمعرفي لمتغير الولاء التنظيمي.

I- أسباب الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي:

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي لكل من العامل والمؤسسة وإعكاساته على السلوك التنظيمي للعامل، كما أن فهم الإدارة لقيمة الولاء التنظيمي يساعدها على تطوير نماذج تساهم في زيادة أثاره الإيجابية الهادفة وزيادة الإنتاجية، والإستمرارية والنجاح، أصبح موضوع الولاء التنظيمي محل إهتمام الباحثين ومسؤولي المؤسسات وهذا راجع لعدة أسباب نذكر أهمها:

- ❖ الولاء لا يفرض على العمال بل هو حالة من الإندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمؤسسة.
- ❖ إن التفاعل بين العمال يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المؤسسة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب عن المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل التعاون والتماسك والرغبة في العمل.¹
- ❖ شعور العامل بالإنتماء للمؤسسة التي يعمل بها يحفزه على العمل لنجاح المؤسسة وإستمرارها.
- ❖ ضمان إستمرار عمل العمال بالمؤسسة خاصة ذوي المهارات.
- ❖ تنمية السلوك الإبداعي لدى العمال والعمل على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها.
- ❖ إيجاد الدافع لدى العمال لبذل مزيد من الجهد والأداء في العمل.
- ❖ يرتبط تحقيق أهداف المؤسسة بجهود العمال وإبداعاتهم وإقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.²
- ❖ يخفف شعور العمال بالولاء للمؤسسة من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن العمال يستجيبون لتعليمات المسؤول بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أكثر، مما يساهم في تحقيق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ❖ كلما زادت درجة الولاء التنظيمي كلما زاد شعور العمال بالإستقرار والأمان في المؤسسة، مما يعكس إيجابا على أدائهم وقبولهم لأي تغيير يحصل لصالح المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة درجة رضاهم الوظيفي.³
- ❖ يؤدي تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى العامل تجاه زملائه وتجاه مؤسسته التي يعمل بها إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة عمله، فيعمل هذا التفاعل يعمل على جعل العامل يستعد للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد تؤثر سلبا على أدائه سببها إيمان هذا العامل وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمؤسسة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل والتي يشعر العامل فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجهده لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن هذا دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.⁴
- من الطبيعي أن يسعى العامل للبحث عن وظيفة تعمل على إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه، وتحقيق أمن وإستقرار وظيفي داخل التنظيم، وسعيه للإنتماء إلى جماعة عمل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته. فالمؤسسات الناجحة هي التي تتبع إستراتيجيات تسمح لها بإستقطاب أيدي عاملة ذات كفاءة، وتعمل على المحافظة عليهم من خلال ضمان حقوقهم وتوفير بيئة عمل مناسبة مع متطلبات وأهداف عمالها، مما يعمل على رفع من مستوى رضاهم الوظيفي وإنتمائهم للمؤسسة وبالتالي يعزز من ولائهم التنظيمي تجاه مؤسستهم.

II- المقومات الأساسية للولاء التنظيمي:

يمكن إستخلاص المقومات الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي:

¹ : موسى الوزني: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 121.
² : مدحت محمد أبو النصر: تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 49.
³ : نفس المرجع، ص 50.
⁴ : موسى الوزني: مرجع سبق ذكره، ص 120.

- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية التي تؤثر على خلق الإبداع لدى العامل في المؤسسة.¹
- ❖ قبول أهداف المؤسسة وقيمتها وثقافتها.
- ❖ تحقيق مستوى عال من الإلتزام للمؤسسة.²
- ❖ الرغبة في البقاء وإستمرار العمل بالمؤسسة.
- ❖ الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.³
- ❖ إحترام إدارة المؤسسة وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ إستعداد العمال للتضحية بالوقت والجهد في حالة الأزمات أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن التنظيم ويحسن من سمعة المؤسسة.
- ❖ رفع الكفاءة الوظيفية والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المؤسسة.
- ❖ الإستعداد الدائم لتطوير الذات لخدمة التنظيم والعمال.⁴

تعمل هذه المقومات على تعزيز شعور العامل بالولاء إتجاه المؤسسة التي يعمل بها، ومن خلال هذا الشعور يتولد لدى العامل سلوكيات تنظيمية تعود بالفائدة على كل من العامل والمؤسسة ببذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف وتحقيق إستقرارا وظيفيا وبيئة عمل مناسبة.

III - خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص تتمثل في:

- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي فهو شكل غير ملموس يستدل عليه من سلوك وتصرف العمال في المؤسسة.
- ❖ إن تصعيد حالة ولاء العمال تجاه مؤسساتهم يتطلب جهدا كبيرا من قبل إدارة المؤسسة بسبب تشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.⁵
- ❖ يؤثر الولاء التنظيمي على العديد من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعامل والمؤسسة والمجتمع، فالولاء التنظيمي ليس عاملا أو نظاما بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والسلوكيات منها الصفات الشخصية (الجنس، العمر سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعي، والحاجة للإنجاز)، والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام، درجة الإستقلالية أثناء العمل والمعلومات المرتدة عن الأداء)، والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة في منظمات أخرى).⁶
- ❖ يؤثر بشكل كبير على عدة ظواهر في المؤسسة كالحضور للعمل، أو البقاء للعمل في المؤسسة أو الأداء.
- ❖ لا يتسم الولاء التنظيمي للعمال بالثبات وإنما يتغير نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.⁷

¹ : زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره ، ص 277.

² : سليمان فارس: مرجع سبق ذكره، ص79.

³ : نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2016، ص239.

⁴ : محمد نجيب عناصري: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012-2013، ص72

⁵ : نجيب عبد المجيد نجم: تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل استراتيجي)، المعهد التقني الحويجة، العدد 203، 2012.

⁶ : سالم رشيد عزيمة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص4.

⁷ : عباس الحمري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 326.

❖ الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، والشعور بالولاء لها مستمر بإستمرار المؤسسة بأداء دورها في تحقيق أهداف أعضائها والعكس صحيح.¹

يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه للشعور المتولد لدى العامل إتجاه المؤسسة التي يعمل بها، لإعتباره متغير سلوكي يعبر عن إتجاهات العامل في التنظيم وهو يتأثر ويؤثر في عدة متغيرات تنظيمية قائمة على علاقة تفاعلية بينهم تسمح له بالتغيير والتأثر ببيئة العمل من جهة وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى، لذلك أصبح الولاء التنظيمي محل إهتمام من طرف إدارة المؤسسات من أجل العمل على تعزيزه وتحقيق مستوى مرتفع من ولاء عمالها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وإستمراريتها.

IV - العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي:

يتأثر سلوك العامل في المؤسسات بمجموعة من العوامل الداخلية (الشخصية والتنظيمية) من جهة، وعوامل خارجية من جهة أخرى، وهي تعمل على زيادة قوة إرتباط العامل بالمؤسسة مما يؤدي إلى تنمية ولاءه التنظيمي وإنتمائه ورغبته في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في:

1- العوامل التنظيمية:

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث أهدافها، سياستها، وبيئتها الداخلية فهي تؤثر على تكوين ولاء العامل. وتعدد إتجاهات الباحثين في تحديد العوامل التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، ومن أهم الدراسات نجد دراسة "روبرت مارش وماناري" التي أشارا إلى العوامل التنظيمية الآتية:

أولاً: السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال بالمؤسسة²، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عن ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك ينتج عن مساندة التنظيم للعامل في إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي. حيث تختلف الحاجات بين العمال من حيث الأهمية والأولوية لإشباعها كما أشار "إبراهيم ماسلوا" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية ففي نظره يسعى العمال دائما إلى العمل على إشباع حاجتهم المادية والمعنوية بشكل يترتب عنه زيادة دافعية العمال للعمل والإرتباط ببيئة عملهم وتحقيق أهدافهم.³

كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما أشبع العامل حاجاته في المؤسسة زاد ولاءه للمؤسسة لأنها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته.⁴ لإعتبار أن إشباع حاجات العامل هي الهدف الأساسي لعمله بالمؤسسة.

¹ : نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 427.

² : وافي صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات جامعة الجزائر، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، 2010-2013، ص 162-163.

³ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

⁴ : عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2004، ص 127.

ثانياً: وضوح وتحديد الأهداف:

كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة ومحددة كلما كانت قدرة العامل على تحقيقها أدق وأسهل بجودة عالية وأقل تكلفة،¹ كما أن وضوح الأهداف يساعد العامل على شعوره بموضوعية وشفافية تلك الأهداف الأمر الذي من شأنه أن يعزز ويعمق من مستوى الولاء التنظيمي.

ثالثاً: تنمية مشاركة العمال:

هي الاشتراك الفعلي والعقلي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية فالمشاركة تعمل على تحقيق تلك الأهداف.²

وهناك ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- ❖ تساهم المشاركة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لنجاح عملية المشاركة.³
 - ❖ تعمل على تحفيز العمال وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ومنحهم فرص للإبداع والإبتكار من أجل تحقيق الأهداف.
 - ❖ تعمل على تنمية مهارات العمال في العمل وتقبل المسؤولية.⁴
- فمشاركة العمال تؤدي إلى زيادة شورهم بولائهم التنظيمي تجاه مؤسساتهم، وتجعل العمال يشعرون بالإنتماء والرضا عن بيئة عملهم.

رابعاً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية حيث تعمل المؤسسة على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تقاعلاتها وخصائصها لتشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العمال وخلق شعور إيجابي لأهميتهم في العمل⁵، من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. لأن تمتع العمال بمناخ تنظيمي ملائم يسوده التعاون والعدالة والمساواة يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية كما يزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم ينتج عنها زيادة في معدل دوران العمل واللامبالاة وإنخفاض الإنتاجية.⁶

خامساً: نمط القيادة:

¹ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 127

² : نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ : نفس المرجع، ص 130.

⁵ : براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 153.

⁶ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 131.

الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العمال الإدارية من خلال تحفيزهم، والقدرة على التأثير على العمال وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول لتحقيق الأهداف.¹ فالقيادة الإدارية لها قدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الهدف وإلى بناء الثقة المتبادلة. فالقائد الناجح هو من يعمل على زيادة ولاء العمال ويدعم إعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل على تطوير التنظيم.²

كما أوضح وليام أوشي أنه على المدير العمل على تنمية شعور العمال بالولاء والانتماء تجاه المؤسسة التي يعملون بها.³ لذلك تلعب القيادة دورا بارزا في توجيه سلوك العمال إلى سلوك تنظيمي مرغوب فيه لمساعدتها على تحقيق أهدافها.

سادسا: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

تؤثر الحوافز بشكل فعال على أداء العامل وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها، فعلى المسؤول تأسيس نظام إستراتيجي فعال للحوافز المقدمة بالمؤسسة،⁴ كما يتطلب توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة للعامل⁵ التي تؤثر على سيرورة العملية الإنتاجية وعلى أهداف المؤسسة من خلال تحقيق بيئة عمل مناسبة تساعد على تحسين أداء العامل وزيادة دافعية للعمل أكثر وتحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تعزيز ولاءه للمؤسسة.

سابعا: بناء ثقافة مؤسسية:

لمحاولة ترسيخ معايير متميزة للعمال وتوفير جو يسوده الإحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة.⁶

هذه أهم العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين وتطوير الولاء التنظيمي لدى العامل إتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، فهي عوامل تنظيمية مترابطة ومتداخلة فيما بينها تعمل على رفع درجة ولاء العمال للمؤسسة التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال وانتمائهم والتزامهم بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2- العوامل الشخصية:

يختلف العمال فيما بينهم من حيث شخصياتهم لذا يتفاوت مستويات ولاءهم تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

أولاً: السن:

إن أغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أوضحت بصفة عامة أن العمال صغار السن يكون ولاءهم تجاه المؤسسات التي يعملون فيها أقل من العمال كبار السن، ويرجع السبب لذلك أن العمال من فئات عمرية أدنى هم أقل سنوات خبرة ويتقاضون أجور أقل مقارنة بالفئة الأكبر سناً، وأنهم أكثر إهتماماً في إكتشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة.

¹ : نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص242

² : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ : بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 175.

⁴ : سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2010، ص 301.

⁵ : نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص241.

⁶ : سليمان الفارس: مرجع سبق ذكره، ص80.

ونجد دراسة " Beltaifa Nadia & Ben Ammar Mamlouk azaeineb " التي توصلنا إلى أن السن يرتبط بقدر كبير بتكيف العامل مع السياسات المتبعة من طرف الإدارة والرؤساء، وأن العمال أكبر سنا تكون درجة إدراكهم لغياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة سيكون أقل من العمال الأصغر سنا، بالإضافة إلى أن العمال الأكبر سنا هم أقل إنتقادا لرؤسائهم وأكثر ولاءا لمؤسستهم.¹ لذلك يمكن أن نعتبر أن عامل السن يرتبط بشكل مباشر بولاء العامل لمؤسسته من خلال عدد سنوات العمل بالمؤسسة التي تسمح للعامل بالتكيف والاندماج والتأقلم أكثر بالمؤسسة مقارنة بالعامل أقل عمل بنفس المؤسسة.

ثانيا: الجنس:

غالبا ما تكون النساء أكثر ولاءا للتنظيمات من الذكور إلا أن هذا المتغير غير حاسما. فالدراسات أثبتت أن الذكور أكثر تركا للعمل مقارنة بالنساء، ويرجع السبب لذلك إلى كثرة المحددات والمقيدات للنساء في بعض الوظائف مما يجعلهم أقل إستقرارا وولاءا للمؤسسة التي يعملون فيها.² فالدراسات لم تتفق على نتيجة واضحة مرتبطة بعلاقة الولاء بالجنس بإعتبار الذكور أكثر أو أقل ولاء من النساء.

ثالثا: المؤهل العلمي:

العمال ذوي المؤهلات العليا أكثر ولاءا لمؤسستهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا، فالعامل ذي التعليم العالي يقارن بين ما يحصل عليه من مكافآت وما يقدمه من جهد أثناء أدائه لمهامه، فإن لم يشعر بالتوازن المطلوب بين المدخلات والمخرجات سيؤثر سلبا على ولاءه تجاه المؤسسة التي يعمل بها.³ أما في حالة شعوره بالتوازن بين مدخلاته ومخرجاته فسيشعر بولائه إتجاه مؤسسته.

رابعا: مدة الخدمة:

العمال ذوي الخدمة الطويلة في المؤسسة أكثر ولاءا لمؤسستهم مقارنة ممن هم أقل خدمة.

خامسا: المستويات الإجتماعية:

العمال ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءا لمؤسستهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.⁴

إن العوامل الشخصية التي تميز كل عامل عن عامل آخر لها دور أساسي في تنمية الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسة، حيث أن هذه العوامل الشخصية المرتبطة بالسن، الجنس، الخبرة، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، والمستويات الإجتماعية تتفاعل مع بيئة العمل السائدة في المؤسسة ومع أهداف المؤسسة وقيمها، مما تساهم في تحديد الفعالية التنظيمية والتأثر على رضا العامل وروحه المعنوية وثقته بالتنظيم وسلوكه التنظيمي الذي بدوره يؤثر على دافعية العمال تجاه المؤسسة مما يحدد درجة وقوة ولائهم التنظيمي.

¹ : Beltaifa Nadia & Ben Ammar Mamlouk azaeineb : **Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle**, etude empirique dans le contexte tunisien, Doctorante ISG tUNIS, PDF,P4.

² : محمد الصريفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات-، مرجع سبق ذكره، ص 325.

³ : نفس المرجع، ص 326.

⁴ : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد : مرجع سبق ذكره، ص 428.

3- العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية وما تشمله من متغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية لها تأثير على الولاء التنظيمي حسب مراحل تكوينه، فإذا كان الولاء التنظيمي في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الإستقرار فإنه سيؤثر على العمال وعلى ولائهم للمؤسسة، إذ يؤدي إلى ترك العامل المؤسسة بحثا عن منصب عمل آخر في مؤسسة أخرى، أما إذا تحقق الإستقرار في العمل فالعوامل البيئية الخارجية لا تؤثر في ولائهم التنظيمي.¹

كما أن وجود فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة التي توفر ظروف عمل أفضل من حيث الأجر والمكافآت وبيئة عمل، يساهم في خفض مستوى الولاء لدى العمال الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وفي المقابل فالعمال الذين يتمتعون بمستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مؤسستهم ينخفض عندهم الشعور بالرغبة في تغيير العمل إلى مؤسسة أخرى حتى لو توفرت فرص أخرى في بيئة خارج مؤسستهم.²

عملية تأثير العمال بالبيئة الخارجية من خلال رفع مستوى ولائهم أو إنخفاضه مرتبط بإعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح على البيئة الخارجية التي تمتاز بروح المنافسة والتباين من مؤسسة إلى أخرى في سياستها المتبعة وفي مخرجاتها المقدمة التي يبني من خلالها شعور العامل بالولاء التنظيمي.

V - أنواع الولاء التنظيمي ومراحله:**1- أنواع الولاء التنظيمي:****أولاً: الولاء للتنظيم:**

الولاء للتنظيم يشمل العلاقات التبادلية بين العامل والتنظيم، وهو إرتباط عاطفي للعامل بالتنظيم فترتبط قيمه وأهدافه بقيم وأهداف المؤسسة، ويظهر هذا النوع من الولاء من خلال وفاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وسعيه لتحقيق أهدافها.³ ويتحقق ولاء العامل للتنظيم تماشياً مع تحقيق مستوى مرتفع من رضا العامل وثقته بإدارة مؤسسته وبيئة العمل والسياسة السائدة بالمؤسسة.

ثانياً: الولاء للجماعة:

يعبر هذا الولاء عن درجة الإخلاص للجماعة أو فريق العمل. وفي هذا الإطار يقول "ثيفنت (2000) Thévenet": " أن مسألة الولاء تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها والإندماج في هذه العلاقة"، فالجماعة قد تشمل كل عمال التنظيم وقد تنحصر في فريق عمل حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن إرتباط العمال يكون أقوى كلما كانت الجماعة محدودة لأن الجماعات الصغيرة تسمح بنشوء علاقات قوية وتفاعل كبير بين أعضائها.

¹ : عباس الحمري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 328.

² : محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، مرجع سبق ذكره، ص 329.

³ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 73.

كما أكدت بعض الدراسات على أهمية الجماعة في توليد شعور العامل بالمسؤولية والرفع من مستويات الاندماج والولاء أو العكس،¹ إذ تعتبر الجماعات الصغيرة هي التي تقود ولاء العامل في المؤسسة، فقد تضحى هذه الجماعة بأمر معين وتتغافى تجاه أمور تخصها أو تحمي المؤسسة وتعزز مصيرها.²

إذن إتقت معظم الدراسات أن إنتماء العامل لجماعة عمل أمر ضروري كإندماجه وتفاعله في بيئة عمله وتركيزهم على أهمية الجماعات الصغيرة في تعزيز ولاء العامل تجاه المؤسسة.

ثالثاً: الولاء للمشرف:

الولاء للمشرف هو الإرتباط بالمسؤول المباشر والإستعداد لبذل أقصى الجهد لخدمته، كما يعتبر المشرف إمتداد للمؤسسة وبالتالي فإنه يعوض ولاءه التنظيمي بالولاء للمشرف، على إعتبار أن الولاء للمشرف يعوض الولاء للمؤسسة.³ وفي هذا الصدد نجد أن "ماكس فيبر" يعتبر بعد الولاء والإخلاص للمشرف بأعماله وأعماله مصدراً للطاعة، وطبقاً لذلك توجد نماذج لهؤلاء المشرفين في مختلف مجالات الحياة الإجتماعية.⁴ فقد رأى "فيبر" أنه من الممكن أن تطيع جماعة من العمال الأوامر التي تصدر عن مصدر معين، فالجماعة تكون مستعدة لطاعة الأوامر لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي، لأن السلطة تفرض وجود ضرب من الشرعية يمنحها إستقرار نسبي ويحدد أبعادها.⁵

وذلك لإعتبار أن المشرف يتمتع بمعرفة جيدة للمظاهر التقنية والسلوكية للعمل وأن التنسيق بين العمال يتطلب معرفة المشرف للقيم والإتجاهات والدوافع التي تعمل على تحفيز والتحكم في سلوك العامل.⁶

فسلوك المشرف مع مرؤوسيه هو أساس بناء العلاقات السائدة في التنظيم التي يتولد عنها رضا العامل وثقته بالمشرف مما يتحقق ولاء العامل لمشرفه.

رابعاً: الولاء للعمل:

يعبر الولاء للعمل عن إندماج العامل في النشاطات والمهام التي تتضمنها وظيفته وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها والتخلي عنها.⁷ ويتحقق ولاء العامل لعمله من خلال رضاه عن عمله، وما يحقق له عمله من مخرجات مقابل المدخلات التي يقدمها والتي تشبع حاجاته وتحقق أهدافه، مما يشعر العامل بالإستقرار الوظيفي ويحقق رغبته في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة والدفاع عن سمعتها وبذل أكبر جهد لتحقيق أهدافها وصولاً بتحقيق مستوى عال من ولاء العامل لعمله.

2- مراحل الولاء التنظيمي:

إن نمو وتطور ولاء العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها يمر بثلاث مراحل كما حددها الباحث "بوشنان Buchanan" في بحثه حول تطور ولاء المسؤولين لتنظيمات العمل سنة 1974 وهي تتمثل فيما يلي:

¹ : نفس المرجع، ص74.

² : شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص280.

³ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ : السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁵ : نفس المرجع، ص 47.

⁶ : عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص27.

⁷ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 75.

أولاً: مرحلة التجربة:

هي الفترة الممتدة من تاريخ التوظيف مباشرة وتمتد لسنة واحدة، حيث يكون العامل خلال هذه الفترة خاضعاً للتدريب والإختبار وهدفه الأساسي الحصول على الإستقرار والأمن الوظيفي،¹ حيث يحاول العامل في هذه المرحلة التكيف مع البيئة الداخلية للتنظيم والسعي لتحقيق الرضا وبذل أقصى جهده من أجل الإبداع والتميز² وإظهار إمكاناته وخبراته ومهاراته في الأداء. وتظهر خلال هذه المرحلة كثير من الخبرات مثل: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، بروز جماعات العمل.³

هذه المرحلة تسمح للعامل بالتعرف على ظروف العمل وعلى السياسة المطبقة داخل التنظيم والعلاقات السائدة ببيئة العمل مما يسمح له بتكوين إتجاهاته نحو المؤسسة ومعرفة مدى تأقلمه وتكيفه بالعمل فيها وتقبله لقيمها وأهدافها.

ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز:

هي الفترة الممتدة من سنتين إلى أربع سنوات والتي تلي مباشرة مرحلة التجربة، حيث يسعى العامل من خلالها إلى تحقيق ذاته والتكيف أكثر في بيئة العمل. كما يصبح العامل في هذه المرحلة أكثر دراية بالأمور المتعلقة بالعمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يحقق مكانة بالمؤسسة وتسمح له بتحقيق ذاته فيزداد ولائه للمؤسسة.⁴ ويمر العامل في هذه المرحلة ببعض الخبرات وهي: الأهمية الشخصية، الخوف من الفشل أو العجز، ظهور قيم الولاء للعمل والمؤسسة.⁵

إنّ تعتبر هذه المرحلة أساس بناء هيكل ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها.

ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من عملية التوظيف بالمؤسسة، وفي هذه المرحلة يبدأ العامل في تقوية إتجاهاته والإحساس بالإنتماء والإخلاص نحو المؤسسة التي يعمل بها وتنمية إتجاه الولاء التي تكونت في المرحلتين السابقتين والتي ستنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁶ ويتم تقوية شعور العامل تجاه مؤسسته من خلال تقييم عملية التوازن بين المدخلات والمخرجات ومدى رضاه بنتيجة المقارنة.

إنّ فالولاء التنظيمي الذي يتضمن معنى إرتباط العامل بمؤسسته وقبوله لقيمها وشعوره بالإنتماء لها، يترسخ لدى العامل عبر عدة مراحل يمر بها منذ بداية توظيفه، وينبغي لكل من العامل والمسؤول التعرف على المقومات الأساسية التي تساعد على رفع من مستوى ولاء العامل لمؤسسته.

¹ : زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 279.

¹ : فايزة رويم: واقع الولاء في المؤسسات المهنية "دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد5، ديسمبر 2010، ص105.

³ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 154 - 155.

⁴ : فايزة رويم: مرجع سبق ذكره، ص105.

⁵ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص155.

⁶ : فايزة رويم: مرجع سبق ذكره، ص106.

VI - أثر الولاء التنظيمي على العامل وعلى المؤسسة:

ينتج عن تأثير الولاء التنظيمي على كل من العامل والمؤسسة نتائج إيجابية وسلبية فعلى الإدارة توجيه ولاء عاملها وإستغلاله لصالح المؤسسة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهدافها، ومن أهم النتائج الناتجة عن هذا التأثير نجد:

1- الآثار الإيجابية:

إن إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للعمال وللمؤسسة منها:

- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي عاملا مهما يعمل على الربط بين المؤسسة والعمال بها خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تمنح حوافز مناسبة لتنمية دافعية العمال تجاه العمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.¹
- ❖ يعمل الولاء التنظيمي على زيادة مشاعر الولاء والأمان والإنتماء والتصور الذاتي الإيجابي والقوة وتخطيط أهداف الحياة.
- ❖ تحسين الأداء الوظيفي وإنخفاض معدل الغياب ودوران العمل.²
- ❖ الولاء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، فالعمال الذين يتوفر لديهم بدرجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الجيد الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل.³
- ❖ زيادة معدل الرضا الوظيفي لدى العامل والإستقرار الوظيفي.⁴
- ❖ زيادة درجة ترابط وتفاعل جماعة العمل.⁵
- ❖ الولاء التنظيمي يولد الرغبة والميل نحو البقاء في المؤسسة مما يخفض من نسبة دوران العمل.⁶
- ❖ إن شعور العمال بالولاء للمؤسسة يخفف من عبء المسؤول في توجيه المرؤوسين، لأن العمال يستجيبون للتعليمات بطريقة أفضل ويعملون بكفاءة أكبر، مما يحقق الثقة بين المسؤول والمرؤوسين.⁷
- ❖ زيادة نسبة إستقطاب وجذب المؤسسة لليد العاملة الجديدة ذات الكفاءات العالية نتيجة إرتفاع مستوى الولاء لدى العامل الذي عمل على تحسين سمعة المؤسسة في سوق العمل.⁸
- ❖ إن ولاء العمال لمؤسساتهم يعتبر عاملا مهما للتعنّب بقاء العمال في العمل بمؤسساتهم أو تركهم للعمل، والتعنّب بفعالية المؤسسة.⁹

فقد أشار "فريديريك رايتشلد" سنة 1996 إلى أن الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي تهدف لإعطاء العمال أكبر قيمة ممكنة تكفي عائداتها لإرضاء العمال.¹⁰

¹ : محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 316.

² : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁴ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 188.

⁵ : محمد حسن الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص 66.

⁶ : فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة: مرجع سبق ذكره، ص 54.

⁷ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁸ : نفس المرجع، ص 168.

⁹ : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات -، مرجع سبق ذكره، ص 316.

¹⁰ : نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص 239.

إذن يمكن القول أن الولاء التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك العامل من حيث أدائه، إلتزامه وإستقراره الوظيفي، فهو يزيد من درجة شعور العامل بالرضا الوظيفي وبالأمان والإنتماء للمؤسسة التي يعمل فيها مما يؤثر إيجابا على سمعة المؤسسة كما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها، لذا وجب على إدارة المؤسسة توجيه ولاء العمال إلى المستوى المرغوب فيه وحسن إستغلاله.

2- الآثار السلبية:

إن إنخفاض مستوى شعور العامل بالولاء التنظيمي ينتج عنه مايلي:

- ❖ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو والتقدم الوظيفي.
 - ❖ زيادة الضغوط الإجتماعية للعمال فعندما يرتفع ولاء للمؤسسة فإنه يبذل أقصى جهد والوقت للتضحية في سبيل المؤسسة، مما يؤثر على إلتزاماته الإجتماعية مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على العامل.
 - ❖ إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف من خلال إستقرار العمال.¹
 - ❖ تسرب العمال وتركهم وظائفهم في المؤسسات مما يؤدي إلى تعطيل العمل.²
- بالإضافة إلى هذه الآثار السلبية للولاء التنظيمي على كل من العامل والمؤسسة، فإن سوء توجيه الإدارة لولاء العمال سيؤثر أيضا على أداء العامل مما يؤدي إلى كثرة تغييبهم وعدم إلتزامهم وإرتفاع معدل دوران العمل وكثرة الصراعات التنظيمية بين أعضاء المؤسسة.

VII - أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المؤسسة:

يعود ضعف ولاء العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها إلى عدة أسباب أهمها:

- ❖ تقصير الإدارة في إقناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع بصفة عامة وفي المؤسسة التي يعملون فيها بصفة خاصة.
 - ❖ عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب بوضع العامل في العمل الذي يناسب قدراته وميوله وإتجاهه ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.³
 - ❖ عدم إتاحة فرص الترقية والتقدم بصورة عادلة للعمال ما يخلق حالة إحباط وتحطم الروح المعنوية للعمال.⁴
 - ❖ إنخفاض الروح المعنوية الناتج عن حدوث خلل في بيئة العمل التي يترتب عنها تدني مستوى الولاء وإنخفاض الإنتاجية.⁵
 - ❖ شعور العامل بالقلق وعدم الإستقرار وشعوره بعدم إهتمام المؤسسة به فيتولد لديه شعور بعدم الإطمئنان والقلق.⁶
- معظم الأسباب المؤدية إلى ضعف الولاء التنظيمي داخل التنظيم تنحصر في العلاقة القائمة بين العامل وإدارة المؤسسة والمسؤول من خلال الأسلوب والسياسات المتبعة داخل التنظيم وما تعكسه على سلوك العامل وعلى أهدافه وقيمه وإحتياجاته.

¹ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 91.

² : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 166.

³ : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات -، مرجع سبق ذكره، ص 319.

⁴ : شوقي ناجي جواد : مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁵ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 265.

⁶ : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 431.

ومن مظاهر ضعف الولاء في المؤسسة نجد:

- ❖ ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور العامل بقيمة ذلك العمل مع عدم الشعور بالإستقرار والإطمئنان.
- ❖ تزايد ظاهرة التغيب والتمارض وعدم إحترام مواعيد العمل وكثرة الحوادث.¹
- ❖ ظهور حالة الإستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- ❖ ضعف علاقات الإحترام بين أعضاء التنظيم.
- ❖ ضعف القيادة الإدارية للمؤسسة وانخفاض الروح المعنوية بينهم.²

تؤدي الأسباب المختلفة الناتجة عن إدارة المؤسسة ومحيطها الداخلي إلى ضعف وإنخفاض درجة ولاء العامل للمؤسسة، ويظهر هذا من خلال سلوكه وأدائه في التنظيم مما يؤثر على كل من العامل والمؤسسة. فهذه الأخيرة التي تسعى لتحقيق أهدافها وإستمراريتها لذلك عليها تحسين بيئة العمل من خلال خلق روح التعاون والإحترام والمودة بين العمال وإتباع إستراتيجيات تعمل من خلالها على كسب ثقة العامل ورضاه من أجل تحقيق الإستقرار وتفادي الظواهر المعيقة للعملية الإنتاجية.

VIII - أهمية قياس الولاء التنظيمي وإستراتيجية تعزيره:

1- أهمية قياس الولاء التنظيمي:

نظرا للعلاقة القائمة بين ما يتلقاه العامل وبين ولائه للمؤسسة فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء العمال لمؤسستهم تقدير نجاح هذه المؤسسة أو فشلها. ولذلك وجب على الإدارة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو إتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية ولاء العمال أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات وإتجاهات ومحددات الولاء. فعملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية هادفة تحقق للمؤسسة والعمال فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد نجد:

- ❖ يقدم قياس الولاء التنظيمي للمؤسسة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي الذي يساعدها على تحديد إتجاهها وموقعها ومقارنة أداء عمالها مع فئات عمالية أخرى.
- ❖ يجب على الإدارة أن تتعرف على مشاعر وإتجاهات وإحتياجات العمال حتى تستطيع قياس ومعرفة مستوى ولاء العمال لهذه المؤسسة.³
- ❖ تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الإختلالات والإنحرافات وحتى الأخطاء المترتبة من طرف العمال لأن هذا القياس يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة مشاعر العمال وأحاسيسهم وإحتياجاتهم ودرجة ولائهم للمؤسسة.⁴
- ❖ قياس الولاء التنظيمي هو أداة تشخيصية تستخدمها الإدارة الناجحة لقياس المشكلات والمعوقات التي تواجه العمال والتنظيم من أجل الوصول إلى إيجاد حلول مناسبة لها ومواجهتها.⁵

¹ : محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات-، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 430

³ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 140.139.

⁴ : نور الدين حاروش: مرجع سبق ذكره، ص 241.

⁵ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 169.

فقياس الولاء التنظيمي يوضح لإدارة المؤسسة مسار توجهات ومشاعر العمال نحوها، كما يوضح الجانب الغير رسمي داخل التنظيم وما ينتج عنه من سلوكيات تنظيمية ومحاولة منها توجيه تلك السلوكيات إلى ما يفيد مصلحة المؤسسة. ويتم قياس الولاء من خلال تطبيق إختبارات أو تقديم أسئلة إستبائية، ومن خلال إجابة العمال عن تلك الأسئلة يتم تحديد درجة ولاء العامل للمؤسسة.

2- إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

إن الهدف من وضع إستراتيجيات هو الوصول لتحقيق الكفاءة والفاعلية، ويمكن تمييز إستراتيجيتين مختلفتين للولاء التنظيمي وهما:

أولاً: إستراتيجية السيطرة:

يتطلب مستوى الأداء المرتفع إلتزاما كبيرا غير مرتبط بالطاعة فقط، وهذا الولاء لا يمكن أن يتحقق في تنظيم يسوده نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية، فهذه الإستراتيجية تقوم على أساس تقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى إلى الأسفل، هدفها المحافظة على النظام وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل، وهذه الإستراتيجية ترجع لـ "فريدريك تايلور" حيث أثرت أفكاره على الإدارة والسياسات العمالية الأمريكية.

ثانياً: إستراتيجية الإلتزام:

إستنادا إلى العلاقة بين الإلتزام وزيادة الإنتاج، فكلما زاد الإلتزام إرتفع الإنتاج، لذلك أصبحت بعض المؤسسات العمل على الحد من المركزية والمستويات الهرمية، وربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال تشجع المشاركة والمسؤولية الكبيرة والمرونة. وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون توقعات الأداء عالية لتحقيق الأهداف وتطوير المؤسسة.¹

IX - علاقة الولاء التنظيمي ببعض التغيرات:

1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي:

أثبتت بعض الدراسات العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي لدى العامل وأدائه الوظيفي، فقد أشار "إبراهيم Abreham" إلى أهمية التركيز على الإتجاه السلوكي لما له من أهمية في أداء مهام العمال ويعتقد أن العلاقة بين الولاء التنظيمي هي علاقة سببية فالولاء مغير سببي والأداء متغير تابع (نتيجة) وتبرير هذه العلاقة تقوم على فكرة أن العامل الذي يرتفع ولاءه نحو مؤسسته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية وإجتماعية.²

أما "Luthamy" فقد أشار في دراسة على العمال اليابانيين والكوريين والأمريكيين أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع، كما توصل إلى أن سبب الإختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين هو أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمؤسستهم مقارنة بالعمال الأمريكيين الكوريين.

¹ : أحمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد أبو حمور : مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 313.

² : سالم رشيد غريمة، كريم ذياب أحمد وشهاب أحمد عكاب: مرجع سبق ذكره، ص 5.

فيما أكد "حرحوش السالم" أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، فيرى أن العامل الذي يتمتع بمستوى عال من الولاء يزداد حماسا للعمل ورغبة الإقبال عليه، كما يزداد إخلاصه للمؤسسة فيزداد أدائه.¹ إتقت هذه الدراسات على العلاقة السببية القائمة بين ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل فيها وبين أدائه لمهامه، فالعامل الذي يتمتع بدرجات عالية من الولاء لمؤسسته يسمح له بتبني سلوكيات إيجابية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، فولاءه لمؤسسته يدفعه إلى بذل أكبر جهد ممكن لأداء مهامه من أجل نجاح مؤسسته. وفي المقابل جاءت دراسة "Steers 1977" حيث أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الولاء والأداء فهي علاقة غير بارزة أي أن شعور العمال بولائهم تجاه مؤسساتهم لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الأداء والعكس صحيح، كما أثبت أن العمال ذوي الأداء المعتدل أو الضعيف بشعور الإرتياح والولاء في مؤسسة لا تعرضهم إلى التهديد بينما العمال ذوي الأداء العالي يبحثون عن التحدي في مؤسسات أخرى.² جاءت هذه الدراسة مناقضة للدراسات السابقة بنفيها للعلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العامل.

2- علاقة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:

يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة أي مؤسسة على مدى إستعداد العمال للعمل بكفاءة ودقة، لهذا فإن فعالية العمال لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على درجة ولاء ورضا هؤلاء العمال للمؤسسة.

لذا تعمل الإدارة في المنظمات الحديثة بقدر الإمكان لتنمية العلاقة بين التنظيم وعمالها وذلك بهدف إستمرارهم فيها، كما تسعى إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي والحرص على تنمية مشاعر ولائهم التنظيمي لأن رضا العمال وولائهم يمكن أن تتولد عنه آثار وظيفية سلبية مثل: (التغيب، التسرب الوظيفي وتدني مستوى الأداء الوظيفي) أو آثار إيجابية مثل (الإخلاص في العمل، الأداء العالي والجيد، الكفاءة الإنتاجية العالية).

وتؤكد بعض الدراسات أن شعور العامل بالإرتياح تجاه واقعة الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء والنوعية في الإنتاج حيث يعتبر وجود مستوى عالي من الولاء والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها³، حيث أثبتت دراسة "العضايلة" (1990) التي أكدت أن ولاء العمال في أي مؤسسة يعد من العناصر الرئيسية والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعمال بعلاقة إيجابية مع درجة إنجاز فيها. وكذلك دراسة "اللوزي" 1999 التي أكدت بأن العمال الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في مؤسساتهم يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وكذلك يتقيدون بأهداف المؤسسة وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي.⁴

وتشير دراسة "العتيبي" 1993 إلى أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الإرتباط (0,26) وتوصل "ليماودي" إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجراها على عينة من (445) عاملا عملوا في بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة، وتبين أن هناك علاقة إرتباطية بين الأداء والولاء التنظيمي (0,09)، والرضا الوظيفي (0,11) أما "ماودي وآخرون" فقد قاموا بدراسة على عمال البنوك بولاية

¹ : سالم رشيد غريمة، كريم نياح أحمد وشهاب أحمد عكاب: مرجع سبق ذكره ، ص 6.

² : نفس المرجع، ص 6.

³ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص 132.

⁴ : نفس المرجع، ص 132.

كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة بأن الفروع ذات الأداء المرتفع سجلوا درجات عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، يتمتع عمالها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهم مستوى عال من الرضا عن أعمالهم وعلى العكس من ذلك سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض مستويات متدنية من الولاء والرضا.

وتوصلت دراسة "سيترز" إلى أنه توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ولكنها ليست دالة إحصائية، أما دراسة "قطان 1987" فقد أكدت هذه العلاقة حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

وأكدت نتائج بعض الدراسات أن شعور العامل بالإرتياح تجاه المؤسسة يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء والنوعية في الإنتاج حيث يعتبر وجود مستوى عالي من الولاء والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.¹

كما توصل بعض الباحثين إلى أن الولاء التنظيمي موقف ثابت نسبيا عبر الوقت مقارنة مع الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوما أقل إستقرارا وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي، فإعتبر بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي سبب موقف للولاء التنظيمي، بينما أشار البعض إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة للولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا إيجابيا على الرضا الوظيفي. لكن سواء كان للرضا الوظيفي موقفا سريع التكوين وسريع الزوال، أو العكس، فله علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي للعامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها.²

يرتبط تحقيق الولاء التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق العامل بالمؤسسة وإرتباطه بها ولا يمكن أن تقم بدون رضاه عن وظيفته.³

فالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مرتبطان بالمواقف والإتجاهات المتميزة، والرضا الوظيفي للعمال لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو إنتاجيتهم، فحصول العامل على العوائد مقابل أدائه لمهامه لا يجعله بالضرورة راضيا عن وظيفته.⁴

فالولاء التنظيمي يقوي رغبة العامل في البقاء في العمل بالمؤسسة، الأمر الذي يعكس على رضاه الوظيفي، وفي المقابل رضا العامل يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف. وتم إعتبار الرضا الوظيفي عاملا فعالا لتطوير مستويات الولاء التنظيمي.⁵

إذن يمكن القول أن الولاء التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك العامل من حيث أدائه، إلتزامه وإستقراره الوظيفي، فهو يزيد من درجة شعور العامل بالرضا الوظيفي والأمان والإنتماء للمؤسسة التي يعمل فيها مما يؤثر إيجابا على سمعة المؤسسة، كما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها، لذا وجب على إدارة المؤسسة توجيه ولاء العمال إلى المستوى المرغوب فيه وحسن إستغلاله.

¹ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص133.

² : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات-، مرجع سبق ذكره، ص 317.

³ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص153

⁴ : نفس المرجع، ص153

⁵ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 167.

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المساعدة للحفاظ على مستوى مرتفع من ولاء العمال لمؤسستهم وزيادة دافعيتهم والتزامهم في العمل، فكلما وفرت المؤسسة بيئة عمل مناسبة كلما ارتفع مستوى رضا العمال وزاد ولائهم لمؤسستهم.

3- علاقة الولاء التنظيمي بالقائد:

إن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العمال ولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمؤسسته، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تبحث في قدرة القائد الإداري في تمثيل الإدارة أمام العمال وكذلك تمثيل العمال أمام الإدارة، وإن مثل هذا التمثيل يفرض على العامل المعني إمتلاك نظرة متساوية وعادلة إتجاه مصالح وأهداف الأطراف المتعاونة في تحقيق الأهداف المتفق عليها¹.

إن إطلاع القيادة الإدارية بمسؤوليتها يفرض عليها السهر على مصالح العمال وكذلك إظهار الولاء والإخلاص للمؤسسة ومن هذا المنطلق يتطلب على القائد الإداري العمل وفق منطوق التوجهات التالية:

- ❖ إتباع القول بالعمل ويعبر من خلال عمله أنه يعني ما يقول حين إعلانه بمساندة العمال.
- ❖ الإهتمام بموضوع ترقية العمال وأنه يتيح الفرصة المناسبة وترقيتهم ويساندها.
- ❖ عدم الخلط بين تأييده للعمال ومحاسبتهم وفق الإعتبارات الإنضباطية.
- ❖ السيطرة على أعماله وسلوكياته ويزونها عند تعامله مع المرؤوسين والرؤساء.

ومن الأمور المؤثرة على حالة الولاء التنظيمي والتي تعتبر نقاط ضعف يجب على القائد الإداري إكتشافها أو معالجتها وهي كالاتي:

- ❖ صدور تعليمات غير محددة وغامضة.
- ❖ سوء توزيع الأعمال على العمال.
- ❖ الإخفاق في إعتداد أسلوب الثواب والعقاب.
- ❖ سوء التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل².

إن شعور العامل بالولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل إلى جانب التأثير المباشر بأسلوب القيادة المتبع في التنظيم، فالقائد له وظائف إدارية يعمل على إنجازها وعلى إتخاذ قرارات مرتبطة بالعمل وسلوكيات ينتهجها، كل ذلك يؤثر على مدى شعور العامل بمصداقية وموضوعية وشفافية سلوكياته وأعماله، بما ينتج مستوى شعوره بالولاء التنظيمي.

4- علاقة الولاء التنظيمي بالروح المعنوية:

الروح المعنوية هي إتجاهات العمال نحو بيئة العمل، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة الجيدة بين المؤسسة والعمال ما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي³. والعمل بروح الجماعة أو بروح معنوية عالية يعني بالضرورة تلك الروح أو الشعور بالثقة والرضا السائد في الجماعة، وبثقة العامل بدوره في الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء تجاه المؤسسة⁴. ويظهر الفرق بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية فيما يلي:

¹ : شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص 281.

² : نفس المرجع، ص 280-281.

³ : موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁴ : عامر عوض: نفس المرجع، ص 189.

- ❖ يعبر الولاء التنظيمي عن درجة إرتباط العامل بالتنظيم في حين الروح التنظيمية تعبر على رغبة العامل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباعه لحاجاته.
- ❖ إن وجود الروح المعنوية لدى العمال يعني بالضرورة زيادة دافعهم وأدائهم في حين لا يرتبط الولاء التنظيمي بالضرورة بدافعية العمال وأدائهم.
- ❖ إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم في حين أن الولاء يتصف بالديمومة¹، هذه الإختلافات لاتعني إنفصال الروح المعنوية عن الولاء التنظيمي لإعتبار الروح المعنوية مؤشر للولاء التنظيمي الذي يثبت أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفع تساهم في تعزيز ولاءه التنظيمي.

5- علاقة الولاء التنظيمي بالتغيب عن العمل:

التغيب عن العمل هو التخلف عن أداء المهام الموكلة للعامل وما يترتب عليه من آثار سلبية على الإنتاجية في مجال العمل.² وهناك عدة عوامل تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله نذكر منها:

- ❖ عدم ملاءمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل أو إصابته بمرض أو عجز.
- ❖ عدم ملاءمة مهارات العامل مع متطلبات العمل.
- ❖ سوء معاملة الرؤساء أو العمال فيما بينهم أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.³
- ❖ أسلوب معاملة المشرف للعامل له دور في تكييف العامل مع بيئة عمله. فقد أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة بين الإنقطاع عن العمل والتغيب وبين سوء معاملة المشرف للعمال.⁴
- ❖ عدم حب العامل لعمله فإنه يحاول الإبتعاد عنه في أية فرصة حتى ولو كان المصدر الوحيد لرزقه فهو لا يرغب الحضور للعمل.⁵
- ❖ يتغيب العمال عن العمل عندما يجدون أن هناك أسبابا تدعو إلى التغيب وحين لا يرضا العامل عن عمله يكون أكثر إستجابة لأسباب التغيب عن غيره.⁶

فتغيب العامل عن عمله ينتج عنه تخلفه عن قيامه بمهامه أو تأجيل عمل مسند إليه وعدم الحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، يدل على عدم رضاه عن عمله وعدم ولاءه لمؤسسته ولوظيفته على حسب إختلاف أسباب التغيب مما يعزز شعوره بالرغبة في تغيير عمله

6- علاقة الولاء التنظيمي بالحوافز:

تعتبر الحوافز مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في العامل والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.¹

¹ : محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -تحليل على مستوى المنظمات-، ص 318.

² : فايزة محمد رجب بهنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، الطبعة الأولى، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،

2011، ص 44

³ : نفس المرجع، ص 44.

⁴ : عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم إجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، دون بلد ، 2006، ص390.

⁵ : نفس المرجع، ص 389.

⁶ : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 354.

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات التنظيمية وقدرتها في إثارة دافعية العمال وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم لمؤسستهم التي يعملون بها والشعور بالمسؤولية تجاهها وتحقيق الرضا الوظيفي.²

يساهم نظام الحوافز الجيد في جذب اليد العاملة والإلتحاق بالمؤسسة وإشباع حاجات العمال كما يعزز إستمرارهم في العمل ويثير المنافسة وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه. بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة ورفع الروح المعنوية والثقة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.³ وهذا ما أكده " لوك" من خلال إثبات العلاقة الإيجابية بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء التنظيمي.⁴

إذن تعمل الحوافز على الحد من السلوكيات الغير مرغوب فيها كالإهمال واللامبالاة وعدم الإلتزام بالعمل، كما تعمل على تنمية روح التعاون داخل التنظيم ورفع معنويات العمال الذي يحقق رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين صورة المؤسسة في البيئة الخارجية الذي يعزز من ولاء العمال لمؤسستهم وعدم رغبتهم في تغيير عملهم والإنتقال للعمل بمؤسسات أخرى.

7- العلاقة بين الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب تداخل الوظائف أو المنافسة بين العمال أو بسبب نمط القيادة السائد في المؤسسة، حيث تتولد عنه نتائج يمكن أن تتعكس سلبا أو إيجابا على سلوك العامل.

كما يعد الإختلاف والتباين بين الأهداف والقيم كأحد المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي فكلما إزدادت حدة المنافسة بين العمال في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المؤسسة إلى بروز ظاهرة الصراع التنظيمي بدرجات إحتتمالية عالية وقد يزداد الصراع التنافسي بين العمال أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.⁵ فالصراع التنظيمي له علاقة عكسية بولاء العامل للجماعة ولمؤسسته.

8- علاقة الولاء بدوران العمل:

يمثل دوران العمل حركة العمال داخل التنظيم بإنتقاله إلى عمل آخر داخل المؤسسة التي يعمل بها أو خارجها أين يغير مكان عمله.⁶

¹ : عبد الغفور مرزاقة وآخرون: السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 137.

² : أيمن عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 148.

³ : نفس المرجع، ص 149.

⁴ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁵ : خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2007، ص 298.

⁶ : عبد الغفور مرزاقة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 293

يكون دوران العمل أكبر عندما تنخفض درجة الولاء التنظيمي لدى العمال وهذا ما يؤكد على ضرورة الإهتمام من طرف الإدارة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال وزيادة درجة إرتباطهم بالمؤسسة.¹

ويرتبط الولاء التنظيمي بدوران العمل في شكله الإرادي الذي يشمل إرادة العامل في تغيير عمله بسبب عوامل إجتماعية أو تنظيمية أو غيرها.

9- علاقة الولاء بتسرب العمال:

يعتبر تسرب العمال أو تركهم لعملمهم بالمؤسسة من الظواهر السلبية التي تهدد مستقبل المؤسسات وتعرقل تقدمها، وينتج عن تسرب العمال تعطيل العمل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة للعامل بسبب عدم إستقراره الوظيفي، أو بسبب الفراغ الوظيفي لعدم وجود الكفاءات، أو نتيجة عملية البحث عن بدائل مناسبة.²

فتسرب العمال ينتج عن آثار سلبية على العامل من حيث إنخفاض معنوياته وعدم تحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي، كما يؤثر على المؤسسة من حيث سمعتها، إرتفاع التكاليف، تعطيل العمل والتأثير على سلوك ولاء العمال الآخرين.

10- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الإجتماعية:

المكانة الإجتماعية هي تلك المرتبة الإجتماعية للفرد مقارنة بالآخرين في أي تنظيم إجتماعي وهي محددة وفق البناء التنظيمي، وتكون إما مكانة رسمية أو غير رسمية يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعور معين نحوه.

ومعظم العمال يبذلون قصارى جهدهم في العمل للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدانهم لمكانتهم ينتج عنها آثار سلبية بما فيها عدم تقبله من طرف أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها مما يتولد لديه الشعور بالقلق³ وعدم الشعور بالإستقرار والرضا الوظيفي وعدم إنتمائه لمؤسسته الذي يخفض من مستوى ولاءه مما يرغب في تركه لعمله.

IX- أبعاد الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بتعدد الأبعاد، ورغم إتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد أبعاده، وسنحاول عرض أهم الأبعاد التي يركز عليها الولاء التنظيمي وهي:

1- الولاء العاطفي (الوجداني المؤثر):

يشير إلى مدى شعور العامل بالإرتباط بالمؤسسة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الإندماج معها،⁴ كما يعبر عن رضا العمال عن المؤسسة وعن العلاقات التنظيمية.⁵

¹ : Robert L.Mathis, John H.Jackson : ت محمود فتح، مرجع سبق ذكره، ص101.

² : عبد الغفور مرازقة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 293.

³ : نفس المرجع، ص 295.

³ : عارف عطاري و آخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يوليو 2006، ص22.

⁴ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 69.

ويتمثل هذا البعد في إنتماء العمال للمؤسسة وإدراكهم للخصائص المميزة لعملهم وهو يتأثر بدرجة الإستقلالية وأهميتها والمهارات المطلوبة وتوفر الإشراف والتوجيه، بالإضافة إلى تأثر ولاء العمال لدرجة الإحساس بأن البيئة التنظيمية تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات.¹

فالولاء العاطفي ينظر إليه من زاوية العاطفة بوصفه درجة الإرتباط النفسي للعامل بالمؤسسة التي يعمل بها، ومدى إنتمائه إليها وإرتباطه بها، ويعبر عن رضا العامل عن التنظيم وعن علاقاته بزملائه وبمسؤوله المباشر، وهو يتأثر بدرجة إدراك العامل لخصائص ومميزات وظيفته ومدى السماح للعامل بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

إذن فالولاء العاطفي يعبر عن رضا العامل الوظيفي للمؤسسة التي يعمل فيها.

2- الولاء المعياري (الأخلاقي):

يقصد به شعور العامل بالإلتزام والبقاء في المؤسسة من خلال تعزيز الشعور بالدعم الجيد للعمال والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف وتطويرها والتخطيط ووضع سياسات المؤسسة.²

فالولاء المعياري يعبر عن شعور العامل بالواجب والمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، من خلال أدائه لمهامه بكفاءة وبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يحقق إلتزاما تنظيميا فعالا.

فالولاء المعياري مرتبط بالإلتزام التنظيمي للعامل لأدائه لمهامهم جهة، وبقائه للعمل بالمؤسسة.

3- الولاء المستمر (المتواصل):

هو تعبير العامل عن إدراكه بحقيقة الإمتيازات والمنافع التي يحصل عليها³، أي القيمة الإستثمارية التي يمكن تحقيقها في حالة إستمراره وبقائه في المؤسسة أو مقدار الخسارة في حالة ما قرر الإلتحاق بمؤسسة أخرى.⁴

ويتأثر الولاء المستمر بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، طول سنوات الخدمة التي ترتبط برغبة العامل في الإستقرار بعمله في المؤسسة.⁵

فالولاء المستمر مرتبط بالثقة التنظيمية للعامل الذي يعبر عن حالة شعورية مستمرة قائمة على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات المبنية على مقارنة العامل لما يبذله من مجهود أثناء أدائه لمهامه في التنظيم مقابل مايتلقاه من حوافز ومكافآت وأمن وإستقرار وظيفي في حالة إستمراره في العمل بالمؤسسة.

⁵ : أميرة خضيم كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأخرى، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، السنة العاشرة، المجلد الثامن ، العدد الحادي والثلاثون، ص 236.

² : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 157.

³ : محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ : أميرة خضيم كاظم: مرجع سبق ذكره، ص 236.

⁵ : عارف عطاري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 22.

خلاصة:

لقد تبلورت فكرة الولاء التنظيمي كإتجاهات قد تكون إيجابية أو سلبية إزاء مواقف يواجهها العمال من جراء إرتباطهم بالمؤسسة. لذلك يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إهتمام إدارة المؤسسات كونها عامل أساسي للمحافظة على فعالية المؤسسة وسمعتها، وإستمرارها ونجاحها وتقدمها، لذلك يجب أن لا تعتمد في فعالية العمال فقط على أدائهم وتدريبهم بقدر ما تعتمد على درجة ولائهم تجاه مؤسستهم.

من خلال عرضنا للمادة العلمية المرتبطة بالولاء التنظيمي وأسباب ومظاهر ضعفه لدى العمال تجاه المؤسسة التي يعملون بها وما يقابله من أهميته داخل التنظيم والآثار الناتجة عنه والإستراتيجيات التي من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي للعامل وتأثره بالعوامل الشخصية والتنظيمية، إتضح لنا الدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي لأداء العامل بكفاءة وفعالية من جهة، ولنجاح وإستمرارية المؤسسة من جهة أخرى.

لذلك فالمؤسسات الناجحة تسعى لخلق ظروف مناسبة لعمالها وبيئة عمل يسودها التعاون وتماسك الجماعة، والعمل على زيادة درجة الإبداع والإبتكار لإعتبارها أن العامل هو المحرك الفعال والدعامة الأساسية التي تعتمد عليها في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته.

الفصل الرابع: معالجة سوسيو تنظيمية لأبعاد الولاء التنظيمي

تمهيد

I- الرضا الوظيفي

- 1- أهمية الرضا الوظيفي.
- 2- الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي.
- 3- ديناميكية الرضا الوظيفي.
- 4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- 5- مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.
- 6- قياس الرضا الوظيفي وإرشادات تحسين مستواه.
- 7- الأبعاد السوسيوولوجية للرضا الوظيفي.
- 8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

II- الإلتزام التنظيمي

- 1- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.
- 2- أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه.
- 3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.
- 4- أنواع الإلتزام التنظيمي وقواعده.
- 5- تعزيز وبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي.
- 6- دور الإدارة في تطوير الإلتزام التنظيمي كإستراتيجية.
- 7- الآثار الناتجة عن الإلتزام التنظيمي.
- 8- أبعاد ومحددات الإلتزام التنظيمي.

III - الثقة التنظيمية

- 1- نشأة و تطور الثقة التنظيمية
- 2- الثقة التنظيمية في الأنظمة الإدارية عبر الثقافات المختلفة.

3- أنواع الثقة التنظيمية وأهميتها.

4- مصادر الثقة التنظيمية ومحدداتها.

5- عناصر الثقة التنظيمية.

6- أسس وقواعد الثقة التنظيمية.

7- العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.

8- مقاييس الثقة التنظيمية.

9- أبعاد الثقة التنظيمية.

10- نظريات الثقة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

تعمل الإدارة في التنظيمات الحديثة على تعزيز ولاء العمال من خلال رفع مستوى رضاهم الوظيفي بتبني إستراتيجيات لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة، مما يتولد لدى العمال شعور بالإنتماء ورفع الروح المعنوية وزيادة دافعيتهم للعمل والشعور بالإستقرار بالمؤسسة وعدم الرغبة في ترك العمل، لإعتبار الجهد الذي يبذله العامل هو أساس رفع كفاءة التنظيم وتحسين مستواه.

هذه الآثار الناتجة عن الولاء التنظيمي من شأنها أن تتأثر على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية للعامل، لذلك جاء هذا الفصل لتناول هذه المتغيرات بإعتبارها أبعاد للولاء التنظيمي.

1- الرضا الوظيفي

1- أهمية الرضا الوظيفي: يؤثر الرضا الوظيفي على كل من العامل والمؤسسة فيما يلي:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي على العامل:

- ❖ يؤثر على حياة العامل فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة عليها، فتحقيق الرضا عن العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا عن الحياة وجوانبها المختلفة.
- ❖ يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية والعقلية فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن العامل الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهر عنده أعراض عضوية كالتعب وصعوبة التنفس.
- ❖ يساهم الرضا الوظيفي في رفع ثقة العامل بنفسه.¹
- ❖ يعمل الرضا الوظيفي على تقليل شعور العامل بالضغط المهنية.²

وعموماً يعد الرضا الوظيفي يعد مؤشر لصحة العامل ومدى فعاليته، فالعامل الذي يتمتع بدرجات عالية من الرضا الوظيفي يكون أكثر إستعداداً للإستمرار بالعمل في المؤسسة ولتحقيق أهدافها، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً أثناء تأديته لمهام.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي على المؤسسة:

- ❖ يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لدى فاعلية الأداء فحدوث الرضا عند العامل يزيد من أدائه وهو ما يعود على المؤسسة بالربح والفائدة.
- ❖ الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى العامل وما يعود بالفائدة على المؤسسة.
- ❖ يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاج.
- ❖ يقلل الرضا الوظيفي من حوادث العمل.³
- ❖ وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا عن العمل نتيجة إدراك العامل للعوامل التالية:
- ❖ إدراك العامل بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.⁴
- ❖ شعور العامل بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة.
- ❖ ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- ❖ إدراك العامل العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل.
- ❖ مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل.⁵

نظراً لإرتباط رضا العامل بسلوكه التنظيمي وبأدائه لمهامه فهو يؤثر على أهداف المؤسسة وفعاليتها وعملياتها الإنتاجية وسمعتها في سوق العمل.

¹ : بوظيفة حمو: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر، 2007، ص 17

² : مروان طاهر الزعبي: مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ : بوظيفة حمو: مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ : فايزة عبد الكريم الناظور: التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 132.

⁵ : نفس المرجع، ص 132

2- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- ❖ يؤدي إرتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى إنخفاض نسبة تغيب العمال.
- ❖ يؤدي إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العمال في المؤسسات المختلفة.¹
- ❖ الرضا الوظيفي مؤشر فعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في مظاهر التعاون والتماسك الرغبة في أداء العمل مما يسمح بالسعي وراء تحقيق الأهداف.²
- ❖ هناك علاقة قوية مابين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- ❖ يكون العامل الأكثر رضا عن عمله أقل عرضة لحوادث العمل.
- ❖ يكون العمال ذوي درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.³

يعتبر الرضا الوظيفي سلوكا إيجابيا داخل التنظيم لإرتباطه بأداء العامل وبولائه لمؤسسته، فالعامل الذي يشعر بالرضا عن عمله يبذل أكبر جهد للقيام بعمله، ويحقق مستوى مرتفع من ولائه لمؤسسته. لذلك وجب على إدارة المؤسسة الإهتمام بتعزيز مستوى رضا العامل لإرتباطه بسلوك العامل، وإرتباطه بعدة متغيرات تنظيمية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

3- ديناميكية الرضا:

يسعى العمال لتحقيق أهداف معينة وينشطوا في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه، حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه حيث أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

أولاً: الحاجات:

يسعى كل عامل لإشباع حاجاته ويمثل العمل أول مصدر لإشباع هذه الحاجات.

ثانياً: الدافعية:

تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث العامل على التوجه نحو المصادر المتوقع منها إشباع تلك الحاجات.

ثالثاً: الأداء:

تتحول الدافعية إلى أداء تحفز العامل وتوجهه في عمله إعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

رابعاً: الإشباع:

يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات العامل⁴، فقد أشار ليمان بورتر في نظرية الحاجات الإنسانية أن المستوى الإداري في التنظيم له تأثير فعال على درجة رضا العمال، وأنه يحدد درجة إشباع حاجاتهم المختلفة فكلما إرتفع المستوى الوظيفي للعامل زادت درجة إشباع حاجات تحقيق الذات والعكس صحيح.⁵

خامساً: الرضا:

¹ : فاييزة محمد رجب بهنسي: مرجع سبق ذكره، ص 130.

² : معاذ مصطفى فراج: مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ : نفس المرجع، ص 131.

⁴ : طرفي شوفي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 222.

⁵ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص 123.

إن بلوغ العامل مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتبني من خلالها إشباع حاجاته.

إن العناصر الخمسة تتفاعل فيما بينها فالرضا قد يؤدي إلى بروز حاجات جديدة، في حين قد يخفض الأداء فهذه العوامل وتعد مسؤولة عن حدوث الرضا الوظيفي من حيث أنها تنظم في نسق من التفاعلات.¹

فالرضا الوظيفي ينتج من مصدر رئيسي هو حاجات العامل المختلفة التي يسعى لإشباعها، ويعتبر هدفه الأساسي من خلال تقديم مدخلاته التي تتولد عنها دافعية لأداء المهام بكفاءة من أجل الحصول على المخرجات التي تحقق له إشباع حاجاته المتنوعة.

4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتنوع العوامل المؤثرة على رضا العامل عن وظيفته من حيث إرتباط بعضها بذاتية العامل نفسه وبعضها بالتنظيم الذي يعمل فيه العامل أو بيئة عمله، ويمكن تقسيمها إلى خمسة عوامل موضحة في يلي:

أولاً: عوامل شخصية:

أ- السن:

لقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين سن العامل ودرجة رضاه الوظيفي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر كلما كان أكثر رضا عن عمله ووظيفته، وذلك راجع لطول فترة العمل وإكتساب العامل خبرة طويلة في العمل.² وإتسمت طموحاته بالمعقولية والإتزان وإزدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومؤسساته وأصبحت وظيفته جزء من شخصيته يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عن عمله، وبالمقابل فإن العمال الشباب أقل ميلا للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب وحبهم للتغيير والتجديد وبحثم الدائم عن الأفضل.³

فعامل السن له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي للعامل فكلما تقدم العامل في سنه كلما زاد رضاه الوظيفي وكلما كان أصغر سنا كلما كان رضاه الوظيفي أقل مستوى.

ب- اتجاهات:

إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا العامل عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة العامل خارج العمل تؤثر على شعوره تجاه وظيفته أو عمله. وبالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام، لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ عنها التحفيز أو الحوافز.⁴

ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك من يعتقد بأن الرضا في العقود الماضية كان متدنيا بسبب إهمال الإدارة للجوانب الإنسانية في العمل، وعدم إعطائها ما تستحقه من عناية وإهتمام فيما تقوم به من فعاليات ونشاطات متنوعة، مما يشعر العمال بالعزلة

¹ : طرفي شوفي: مرجع سبق ذكره، ص222.

² : سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ : نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 355.

⁴ : نفس المرجع، ص 352.

وعدم الرعاية والإهتمام، في حين أن العقود الأخيرة شهدت توجهها مغايرا نحو الإهتمام بالعمال وبناء علاقات إنسانية وتفاعل حيوي معهم، وكان ذلك سببا في زيادة مستوى توقعاتهم الإيجابية إتجاه الأعمال والواجبات الموكلة إليهم، مما زاد في مستوى رضاهم عن العمل أو الوظائف التي يشغلونها في المؤسسات التي يعملون فيها.¹

إذن يمكن أن نعتبر إتجاهات العامل لها علاقة مباشرة برضاه عن عمله، لإعتبار العامل يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية للعمل ولإعتباره الجانب الإنساني للعامل له تأثير فعال على مستوى رضاه الوظيفي.

ج- الميل:

هو الموقف الإيجابي تجاه المهنة فالميل هو إهتمام العامل بعمل معين يؤديه بإرتياح وهو مايتعلق بالرضا الوظيفي.² فكلما توافقت وظيفة العامل مع ميولاته ورغباته كلما زاد رضاه الوظيفي عن عمله ون مؤسسته.

د- الروح المعنوية:

هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق الهدف، وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي، ورغم أن الرضا الوظيفي حالة فردية خاصة بكل عامل على حدى، والروح المعنوية العالية للجماعة للإنتاجية في المؤسسة تؤثر على شعور كل من أفراد هذه الجماعة بالرضا الوظيفي.

كما يؤثر تحسين ظروف العمل بشكل كبير في رفع معنويات العامل، لذلك يجب على الإدارة الإهتمام برفع الروح المعنوية للعمال للإستفادة من القدرات الكامنة لديهم التي قد يعجزون من إستغلالها لسوء حالتهم أو لعدم ملاءمة بيئة العمل لهم، وكذلك السعي لإرضاء شعورهم بتهيئة الإستقرار لهم وضمان تأمينهم وبإشراكهم في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وتوفير مختلف الخدمات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوفيرها لهم.³

ونظرا لإرتباط الروح المعنوية للعامل بمستوى رضاه الوظيفي لذلك يمكن أن نعتبر أن الروح المعنوية للعامل مؤشرا للرضا الوظيفي.

هـ- الدافعية:

دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كان ذلك مرتبط بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال، والعلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي علاقة وثيقة فكلما كان لعمل محققا لحاجات العامل ودوافعه زاد الرضا الوظيفي، أي إذا أرضى العمل دوافع العامل فإن الشعور بالرضا أمر متوقع.⁴ فالدافعية هي المحرك الأساسي لسلوك العامل ورضاه الوظيفي داخل التنظيم.

و- المستوى التعليمي:

توصلت بعض الدراسات إلى أن العامل الأكثر تعليما يكون اقل رضا عن العامل الذي مستوى تعليمه محدود، ويرجع ذلك أن طموحات العامل الأكثر تعليما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات العامل الأقل تعليما.⁵ فحسب نتائج الدراسات السابقة فالعلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة عكسية.

¹ : نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جود: مرجع سبق ذكره ، ص 352.

² : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ : نفس المرجع، ص 106.

⁴ : أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 1995، ص 142.

⁵ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 174.

ي - الأقدمية في العمل:

إن عامل الخبرة يجعل العامل يتكيف مع عمله ويرتبط به أكثر مما يساعده على تحقيق الرضا الوظيفي.¹ إعتبار أن العامل الذي يعمل بنفس المؤسسة لسنوات عديدة تسمح له بالتأقلم والتكيف ببيئة عمله وقبول قيم وثقافة المؤسسة والتفاعل معها مما يسمح له بتكوين اتجاهات نحوها مما يحقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

إذن فالعوامل الشخصية المتمثلة في كل من السن، الإتجاهات، الميل، الروح المعنوية، الدافعية، المستوى التعليمي، الأقدمية هي عوامل مرتبطة بذاتية العامل وشخصيته وثقافته وقيمه، وهي مرتبطة سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية لبيئة العمل ولا يمكن فصلها عن إرتباط العامل بوظيفته وشعوره داخل التنظيم لذلك تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا العامل الوظيفي.

ثانياً: عوامل مرتبطة ببيئة العمل:

هي عوامل ترتبط بالبيئة العمل التي يعمل فيها العامل، وهي تشمل الجوانب المرتبطة بجماعة العمل وحجم المؤسسة.

أ - جماعة العمل:

إن جماعة العمل تؤثر على رضا العامل بقدرما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للعامل أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل العامل مع العمال الآخرين يحقق تبادل للمنافع بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا العامل عن عمله، وكلما كان تفاعل العامل مع الآخرين يخلق توتراً لديه أو يعيق إشباع حاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لعدم رضا العامل. كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الإلتزام لدى العامل فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة العامل إلى الإلتزام قوية.²

وأثبتت الدراسات وجود إرتباط عكسي بين حجم جماعة العمل والإنتاجية ورضا العامل عن العمل، وذلك يرجع إلى أن العلاقات المبدئية قد تتطور في مجموعات صغيرة أكثر مما هي عليه في المجموعات الكبيرة، وقد يرجع السبب إلى أن العامل في المجموعة الصغيرة يكون لديه معرفة واسعة بالعلاقات بين الجهد والدخل. وبالتالي يزيد إهتمامه وتحفيزه للعمل.

إن جماعة العمل المتماسكة هي التي يكون أعضاؤها مرتبطين إرتباطاً قوياً مع مبادئ وأهداف الجماعة، وهي تشير إلى فريق عمل يحقق أكبر إشباع إجتماعي من العمل ويتمتع بروح معنوية عالية وإنخفاض معدل دوران العمل والتغيب المتكرر عن العمل عن تلك المجموعات التي تقتصر إلى ذلك التماسك والترابط، وبالتالي فهذه المجموعة من العمل لديها إمكانية تحفيز العمال على الأداء وتحسينه.³

فتعتبر جماعة العمل ضرورة لكل عمل مبني على أساس التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك فسيرورة العمل الجماعي داخل جماعة العمل يسمح بتحقيق مستوى مرتفع أو منخفض من الرضا الوظيفي.

¹ : عيد المنعم عيد الحي: مرجع سبق ذكره، ص 259.

² : أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ : سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 248.

ب- حجم المؤسسة:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي وحجم المؤسسة تكون علاقة عكسية في معظم الأحيان حيث أن الرضا الوظيفي يميل إلى الإنخفاض كلما كبر حجم المؤسسة والعكس صحيح ما لم تتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة ذلك، فالعمل في المؤسسات الكبيرة غالبا ما يكون مربكا ومشوشا خصوصا في العمليات المساعدة كالإتصال والتنسيق والمشاركة، ما لم تتخذ الإحتياجات الكفيلة بالتغلب على ذلك، فالعمال في المؤسسات الكبيرة غالبا ما يفقدون السيطرة على الأحداث التي تؤثر عليهم بسبب بعدهم عن مراكز القرار وصعوبة بناء العلاقات الإجتماعية كالصداقة، الإلتقاء، تكوين الجماعات الصغيرة، مما يؤثر سلبا على مستوى رضاهم عن العمل، ومن هنا عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى على الإهتمام أكبر للعوامل والمتغيرات المرتبطة بوصول الرضا عن العمل يصل إلى أعلى مستوى يمكن أن يصل إليه لدى العمال.¹

فقد أكد "ليمان بورتر" أن المؤسسات صغيرة الحجم أكثر شعورا بالرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم في المؤسسات كبيرة الحجم، بينما يعتبر عمال الإدارة العليا في المؤسسات كبيرة الحجم هم الأكثر شعورا بالرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم في المؤسسات صغيرة الحجم.²

فحجم المؤسسة يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وعلى توجيهاتهم المختلفة لمدى تحقيقه للرضا العمال إتجاه وظيفتهم ومؤسستهم.

إن العوامل المرتبطة بحجم بيئة العمل سواء إرتبطت بحجم جماعة العمل أو بحجم المؤسسة تؤثر على تكيف العامل وتأقلمه ببيئة العمل ومدى التعاون المنسجم داخل التنظيم الذي يتولد عنه شعور بالإرتباط بالمؤسسة مما يؤثر على مستوى شعور العامل بالرضا الوظيفي.

ثالثا: عوامل تنظيمية:

يرغب معظم العمال بالحصول على وظيفة في مؤسسة ترتفع فيها درجة الأمن والأمان إلى جانب أجور مناسبة ومشرف عادل وفي حالة غياب أحد العوامل والشروط المرغوبة من طرف العامل يؤدي إلى إنخفاض درجة رضاه الوظيفي، فمثلا إذا توقع عامل توفير بيئة عمل نظيفة وآمنة فإنه سيكون غير راض إذا لم تتوفر تلك الشروط في بيئة عمله.³ ومن أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في مستوى رضا الوظيفي نجد:

أ- الرضا عن الأجر والأمان الوظيفي:

تشمل هذه العوامل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العامل وإستقرار الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبها مع حجم العمل الذي يؤديه العامل.⁴ كما أن درجة رضا العمال لهم أجر متساوي وقائم

¹ : عباس الحميري وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 310.

² : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص124.

³ : Robert L.Mathis ت محمود فتوح: مرجع سبق ذكره، ص100

⁴ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 176.

على أسس موضوعية قد تختلف باختلاف نظرة العامل وإتجاهه نحو العائد المادي.¹ وذلك برضا العامل عن المدخلات المقدمة المناسبة للمخرجات المتحصل عليها مقابل وظيفته.

ب- الترقية:

هي إنتقال العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته مع زيادة المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسن في المركز الإجتماعي، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين منح فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي.²

فكلما كان طموح العامل وتوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح له كلما قل رضاه عن العمل، فأثر الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى توقعه لها.³

وفي هذا الصدد أشار "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات العامل في فرص الترقية، فكلما كان طموح وتوقعات الترقية لدى العامل أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه الوظيفي، وفي المقابل نجد، أنه كلما كانت توقعات الترقية لديه أقل مما هو متاح في المؤسسة كلما زاد رضاه الوظيفي.⁴ فرضا العامل عن فرص الترقية مرتبط بتوقعاته المتصلة بهدفه لتحقيق مناصب أعلى من جهة، وتوقعه لمدى تطبيق مبدأ منح فرص الترقية بعدالة من جهة أخرى، هذه التوقعات تسمح بتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

ج- نمط الإشراف والقيادة:

يلعب أسلوب الإشراف والقيادة والعلاقة القائمة بين المشرف والقائد مع العمال دورا كبيرا في خلق الرضا عن العمل أو عدمه فإهتمام المشرف والقائد بالعمال وتحسين العلاقة بينهم يؤدي إلى رضا العامل، أما إذا كان الإهتمام بالإنتاج والأهداف وإعتبار العامل مجرد آلة إنتاج فإن هذا ينقص من رضا العمال.⁵

فقد توصلت تجارب "الهورون" أن المشرف الذي يولي إهتمامه بالعمل ويساعدهم في حل المشاكل والإهتمام بمعناتهم يمكن من خلق الطمأنينة لدى العمال وتوليد الثقة بينه وبينهم، كما يعمل على تقوية شعورهم بالرضا والرغبة في التعاون والدافعية للعمل والزيادة من معدلات الإنتاج.⁶

فالقائد له إتصال بالعمال لذلك أسلوبه يؤثر على أداء العامل لمهامه وعلى مشاعر العمال في بيئة العمل التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وإنعدام الحرية فهذا سيؤدي إلى إنخفاض الرغبة في العمل الناتجة عن الضغوط مما يتولد عنها تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، وفي المقابل فإن بيئة العمل التي يسودها العدل والجدية والشفافية والتعاون بين عمالها ينتج عنها زيادة دافعية الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال. كما

¹ : زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 120.

² : أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 147

³ : فليه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2005، ص 262.

⁴ : محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين في المؤسسات الرياضية "رؤية مستقبلية"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015، ص 115.

⁵ : أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 155

⁶ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص 99.

نجد دراسة "الفين وليبيت وهويت" أنه في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين عمال فرق العمل مما ينعكس سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي، بينما يعمل نمط القيادة الديمقراطية على رفع الروح المعنوية لدى العمال مما يعزز رضاهم الوظيفي.¹ لذلك تكون العلاقة وثيقة بين نوع نمط القيادة السائد في المؤسسة وبين مستوى الرضا الوظيفي للتأثير الفعال على أسلوب المشرف وعلى سلوك العامل داخل التنظيم.

د- الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من طرف المؤسسة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته بإتجاه مستوى معين من الأداء، حيث تشكل الحوافز أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما تؤثر على سلوك العمال بوجه عام و على الرضا الوظيفي فحسب.²

في المقابل يرى "ليمان بورتر" في نظرية الحاجات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتولد عند نجاح العامل في تحقيق أهدافه، لذلك تعتبر المحفزات المادية بالنسبة له وسيلة للحفاظ على درجة إنجازاتهم.³

فالحوافز تعمل على تلبية حاجات العامل وإشباعها مما تعزز شعوره بالرضا الوظيفي.

هـ- عدالة العائد:

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي إلى إفتراض أن العامل لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون قيد أو شرط، وإنما يحاول الحصول على العوائد العادلة، فهو يسعى لتحقيق العدالة في توزيع العائد.⁴

كما تعمل العدالة التوزيعية على خلق بيئة عمل سليمة مبنية على الثقة والولاء الناتج عن رضا العامل على السياسة المتبعة بالمؤسسة.

و- الإثراء الوظيفي:

يعني إحداث تغيير في تصميم الوظيفة ذاتها بحيث تمنح شاغلها المزيد من المسؤولية والتحدي وللاستقلالية وفرص النمو واكتساب مهارات جديدة ما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي ورفع دافعية أداء العامل. كما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة وطبيعة الإنسان الناضج والتي تتمثل في رغبته في الإستقلال والنمو وعدم الإعتماد على الغير ورغبته في تحمل المسؤولية.⁵

كما يساعد الإثراء الوظيفي على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العامل إذا ما حققت له الوظيفة فيما يلي :

❖ المسؤولية : حيث يشعر العامل أنه مسؤول عن عمله.

¹ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 139.

² : ندى فوزي شعبان : اثر المتغيرات البيئية والسلوكية والتنظيمية على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، القاهرة ، جامعة القاهرة، 1994، ص 205.

³ : بغول زهير : مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁴ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁵ : سامح عبد المطلب عامر: مرجع سبق ذكره، ص 266.

- ❖ الإستقلالية : حيث يشعر العامل أنه يستطيع أن يتخذ القرارات ذات العلاقة بوظيفته.
- ❖ توفير الوظيفة معلومات كافية ودقيقة حول ماتم إنجازه.
- ❖ التنوع في الوظيفة مما يقلل من الملل.
- ❖ توفر فرص النمو والترقية¹.

فشعور العامل بروح المسؤولية تجاه مهامه وبمصداقية المعلومات المرتبطة بوظيفته وبالاستقلالية والمرونة في التنظيم يسمح له بالشعور بالرضا الوظيفي الذي يعزز من دافعية الأداء الفعال سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

تتعدد العوامل التنظيمية المرتبطة بمستوى رضا العامل لإعتبار كل من الأجر، الأمان الوظيفي، الترقية، نمط الإشراف، عدالة العائد، الإثراء الوظيفي، وغيرها من العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات العامل نحو الوظيفة ونحو السياسة المتبعة بالمؤسسة مما تؤثر على مدى رضاه عنها أو عدم رضاه، فكل عامل له خصائصه التي تسمح للعامل بالشعور بالرضا الوظيفي بما يوافق حاجاته ورغباته وأهدافه المراد تحقيقها.

رابعاً: العوامل المرتبطة بالعمل:

أ- ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد به الرضا الوظيفي، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية العامل في استخدامها بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي². وهذا مرتبط بالأهمية النسبية التي يعطيها العامل لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت أهميتها عالية لدى العامل كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا الوظيفي كبير، وكلما كانت أهمية وقت الراحة وأوقات الفراغ ذات أهمية أقل كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا الوظيفي لدى العامل محدوداً³. فهي تؤثر على رضا العامل من حيث إرتباط ساعات العمل بوقت الراحة الذي يحتاجه كل عامل لإسترجاع طاقته، بالإضافة إلى الوقت الخاص المخصص لحياته الإجتماعية الخاصة خارج المؤسسة.

ب- محتوى العمل:

هناك عدة عوامل فرعية مرتبطة بالعمل تتدخل في زيادة أو إنخفاض درجة الرضا الوظيفي ومنها: درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل، إستخدام العامل لقدراته، خبرات النجاح والفشل⁴ فإن شعر العامل أن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته تصيح مشاعره إيجابية نحو ذلك العمل فيكون راضياً عن العمل الذي يؤديه⁵.

كما يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام أهمية كبيرة للعامل، حيث يشعر العامل بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز مهامه، وهذا ما أكده "هيرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء

¹ : يوسف مسعداوي: مرجع سبق ذكره، ص 219.

² : نفس المرجع، ص96.

³ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁴ : أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص152.

⁵ : سامية فرفار: دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مجلة معارف، العدد الرابع عشر، أكتوبر 2013، ص 30.

الوظائف، فالعامل ذوي الحاجات العليا في منحه الإستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي وإشباع هذه الحاجات من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.¹

بالإضافة إلى إعتبار العامل لمحتوى العمل ووظيفته ومدى تناسبها مع قدراته ومؤهلاته وميولاته يؤثر على مدى شعوره برضا العامل تجاه وظيفته.

ج- المستوى الوظيفي:

إن لمستوى الوظيفة التي يشغلها العامل وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا العامل عن عمله، فالعمال الذين يشغلون وظائف المستويات العليا في الجهاز الإداري نجدهم أكثر رضا من غيرهم بسبب ما تنتجه لهم هذه الوظائف من عوائد مادية مناسبة وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة واستخدام كامل لطاقتهم في القيام بوظائفهم مقارنة بغيرهم لهذه الأسباب وغيرها نجد أن المسؤول يميل أكثر من غيرهم من العمال في المؤسسة إلى الرضا الوظيفي.²

فالمستوى الوظيفي يرتبط بقيمة العوائد التي يتلقاها العامل، وفي المقابل نجد أن الهدف الأساسي للعامل من خلال قيامه بعمله هو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد التي تشبع حاجاته وتحقق له أهدافه التي تحدد مستوى رضاه الوظيفي، وعليه فتحقيق الرضا الوظيفي يتأثر بالمستوى الوظيفي للعامل.

د- الأداء:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كانت محل إهتمام العديد من الباحثين ومحطة جدل بين المنظرين على إعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية. فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع فالعامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل وهذا يؤدي إلى ارتفاع عمله وإنتاجته،³ كما أن العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل أو التغيب أو التأخر عن العمل،⁴ والعكس صحيح، أي أن الإنخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الإستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه.⁵

إذن يمكن القول أن الأداء الفعال للعامل يعتبر مؤشرا لرضاه عن عمله.

تشمل العوامل المرتبطة بالعمل كل من ساعات العمل، محتوى العمل، المستوى الوظيفي، الأداء وهي ترتبط بالوظيفة التي يؤديها العامل، فإن كانت تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته وتوافق أهدافه فهي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل والعكس صحيح.

¹ : سهيلة مجد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 177.

² : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 355.

³ : نفس المرجع، ص 355.

⁴ : حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 388.

⁵ : نجم عبد الله العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 355.

خامساً: العوامل الفيزيائية:

هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله إتجاه العمل وجماعة العمل والإدارة التي يتبعها ومن أهم هذه العوامل نجد¹:

أ- **الإضاءة:** تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون تحت مستوى جيد من الإضاءة غالباً ما يقل مستوى الخطأ لديهم فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجاً متميزاً من حيث الكم والكيف. كما أنها تسهل ملاحظة العمال وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث مما يؤدي بذلك الرضا الوظيفي.

ب- **الضوضاء:** مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيراً مباشراً على مقدار العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن وعدم التركيز وإلى الإجهاد العصبي الذي يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.² كما أن الضوضاء يمكن أن يصاب من جرائها العامل ببعض الأمراض العضوية أو النفسية مما نجد العامل يشعر بالتذمر ويكون كثير الشكوى المعبرة عن عدم رضاه الوظيفي.

ج- **تلوث الهواء الداخلي:** يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق بطبيعة العمل نفسه مثل الدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية ولا شك في أن هذا التلوث يؤثر على صحة العمال ويهدد سلامتهم ومن ثم يؤدي إلى عدم رضا العمال.³

إن العوامل الفيزيائية تشمل كل من الضوضاء، الإضاءة، تلوث الهواء الداخلي تمثل العوامل المادية التي تشكل بيئة العمل أي المحيط الذي ينجز فيه العامل مهامه، فإن كانت هذه العوامل مريحة تحقق رضا العامل، وإن كانت غير مريحة وغير مناسبة لإنجاز المهام سيشعر العامل بعدم الرضا الوظيفي.

5- مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي:**أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي:**

تتعدد مظاهر الرضا الوظيفي من حيث تأثيرها على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل يصبح شخصاً قادراً على الأداء الفعال، ونوضح هذه المظاهر فيما يلي:

أ- زيادة معدل الأداء:

لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج من خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل⁴ هو

¹ : محمد عبد المولي: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص107.

² : حمدي ياسين علي وعسكر حسن الموسوي: علم النفس الصناعي والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، ص 99-100

³ : عمر وصفي عقلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 1988، ص 462

⁴ : فايزة محمد رجب بهنسي: مرجع سبق ذكره، ص41.

مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يحصل إنتاج العامل إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العامل هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

ب- زيادة معدل الحضور:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقات بين الرضا عن العمل والإنتاجية مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات أشارت إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل وإشراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا. وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العمال عن العمل كلما قلت نسبة التغيب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان في حالة عدم إتخاذ إجراءات في حالة التغيب وربما كان السبب في ذلك أن الحضور للعمل يمثل سلوكا معيناً، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي يكون سعيداً في بيئة العمل، أما إذا كان العامل غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.¹

فالرضا الوظيفي يظهر من خلال إلتزام العامل بمواعيد العمل ليس تخوفاً من الإجراءات المطبقة بالمؤسسة وإنما حبا له في العمل وولائه لوظيفته ومؤسسته.

ج- الرضا عن العمل الذاتي:

بمعنى رضا العامل عن الأنشطة والمهام التي يمارسها، وما تقدمه تلك الأنشطة من فرص تمكنه من إظهار قابليته الخاصة وقدراته ومهاراته.² وينتج هذا الجانب من الرضا الوظيفي من خلال توقع العامل أن مهامه تناسب مؤهلاته وأن الوظيفة التي يشغلها هي التي يسعى من خلالها تحقيق أهدافه وإشباع حاجياته.

د- الإعتراز بالمؤسسة:

فهو يعبر عن إتجاه العامل نحو المؤسسة التي يعمل فيها، وإفتخاره بمنتجاتها المستقبل المتوقع للمؤسسة والإدارة، وإستعداده للدفاع ضد الإنتقادات الموجهة للمؤسسة.³ فإعتراز العامل أنه يعمل بالمؤسسة ناتج عن رضا الوظيفي وعن السياسة المتبعة بالمؤسسة وظروفها مما يحقق ولاءه التنظيمي وعدم رغبته بتغيير عمله.

هـ- العلاقات السائدة في التنظيم:

إن إتجاه العامل نحو زملائه في العمل توجه العلاقات الإجتماعية التي تربطه بالآخرين، ومدى إنتماء العامل لفريق العمل أثناء تأدية المهام تعتبر مؤشرات عن رضا العامل عن زملائه في مكان العمل.⁴

¹ :فايزة محمد رجب بهنسي: مرجع سبق ذكره ، ص 42.

² : نفس المرجع، ص 72.

³ :نعيمة عباس الخفاجي: تطور فكر قيادة المنظمة بين الصالة والحداثة والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 72.

⁴ : نفس المرجع، ص 72.

فالعلاقات الجيدة بين أعضاء التنظيم سواء كانت بين العمال فيما بينهم، أو بين العمال والمسؤول لها علاقة مباشرة بمستوى شعورهم بالرضا الوظيفي.

و- الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك إنعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرتين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.¹

ولإثبات طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة يمكن إفتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم إفتراض أن هناك تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ثانيا: مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مظاهر تؤثر على الإنتاجية لدى العامل وأدائه بطريقة إيجابية إلا أن هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي وهي تمثل أبعاد سلبية تؤثر على الإنتاجية، وتظهر مظاهر عدم الرضا الوظيفي وإنعكاساته على العمل نذكر منها:

أ- التغيب عن العمل:

تعتبر مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر على أداء العامل وإنتاجيته مما يؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وزيادة تكلفة العمل وإعاقة التقدم الإنتاجي.

ويقصد بالتغيب عن العمل التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي على تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

ويؤثر التغيب عن العمل على معدل ساعات العمل المفقودة التي تساهم في نقص معدل الإنتاج، وبعبارة أخرى فإن التغيب عن العمل يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه و تغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على أداء العامل وإنتاجيته.² فقد أثبتت بعض الدراسات أن العامل الغير راضي في عمله يظهر عدم رضاه من خلال التأخر عن العمل.³ لذلك يعتبر التغيب عن العمل عاملا أساسيا يعتمد عليه لتنبؤ بعدم رضا العامل الوظيفي.

¹ : نعيمة عباس الخفاجي: مرجع سبق ذكره، ص 42

² : نفس المرجع، ص 44

³ : حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ب- سوء التوافق المهني:

العامل المتوافق هو الذي يستطيع أن يعيش حياة سعيدة ناجحة في أسرته وعمله ومجتمعه ككل بما يحقق له التوازن المطلوب وهذا ما نسميه حسن التوافق، أما سوء التوافق فهو عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية أو مع المجتمع الخارجي بما يشعر العامل بأنه غير راضي عن نفسه ودائم الشكوى.

وينشأ سوء التوافق في مجال العمل عن عوامل كثيرة متداخلة منها عوامل شخصية و ترجع إلى العامل نفسه من حيث إجهاده أو إستعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع العمل، كما ينشأ أيضا من عيوب المنشأة التي يعمل بها أو من عيوب الجوانب المادية وغالبا ما ينشأ سوء التوافق من تداخل العوامل الشخصية والخارجية بالإضافة إلى سوء التوافق الذاتي والإجتماعي وماله من تأثير فعال وحاسم بالنسبة لسوء التوافق المهني، وسوء التوافق المهني له مؤثرات عديدة منها ما يرتبط بسوء الإنتاج ونقصه أو التقل من عمل إلى آخر أو التكاثر واللامبالاة بالعمل وأيضا سوء العلاقات داخل العمل.¹

ومما سبق يمكن القول أن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي، وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العامل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه وذلك بدوره يؤثر على معدل إنتاجيته.

ج- إصابات العمل والأمراض المهنية:

تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعرف التقدم الصناعي حيث أنها تسبب للعامل أضرارا كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل وإنخفاض الدخل وإختلال مكانته في الأسرة. كما قد يؤثر على علاقاته الإجتماعية بالآخرين من حوله وتؤثر كذلك على إستقراره النفسي، هذا بالإضافة إلى الآثار السلبية التي تترتب على صاحب العمل والمجتمع مثل فقدان العمال المهارة والمعدات والخدمات وضياع ساعات العمل مما يقلل من الإنتاج.²

هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب إنعدام الدافع على أداء المهام بكفاءة وعدم الرغبة في العمل، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أقرب للتعرض للإصابات المهنية. وفي هذا الصدد يقول "فروم" أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.³

إذن يمكن قول أنه قد تكون إصابات العمل والأعراض المهنية مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل أو عدم الرضا الوظيفي. فالرضا عن العمل يقلل من نسبة إصابات العمل والأمراض المهنية والعكس صحيح أي أن عدم الرضا عن العمل قد يجعل العامل في حالة تسمح له بالسرحان في العمل وتجعله أيضا يستهتر بالعمل وهذا بدوره يؤدي إلى إصابات وأمراض مهنية مما ينعكس على الإنتاج.⁴ فإصابات العمل هي تعبير جزئي عن عدم رضا العامل عن وظيفته.

¹ : حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 45.

² : نفس المرجع، ص 45.

³ : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ : كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الاولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة، ص

د - التمارض:

هو الإدعاء بالمرض الناتج عن الضغوط التي يواجهها العامل في بيئة العمل،¹ حيث يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العمال الغير الراضين عن وظائفهم وذلك لأن التمارض يتيح للعامل الإبتعاد مؤقتاً عن بيئة العمل، ويمكن تحديد العمال الذين يلجؤون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات العمال، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

م - كثرة الشكاوي:

تعتبر الشكاوي عن إنخفاض الروح المعنوية وتعتبر مؤشراً على عدم رضا العمال وهي تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة.²

كما تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المؤسسة وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.³

فشكاوي العامل يعبر عن تذمر وعدم رضاه عن العمل أو عن بيئة العمل أو عن السياسة المطبقة بالمؤسسة مما يخفض في مستوى ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

ن - اللامبالاة والتخريب:

إن العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة يسعى دائماً للحفاظ على وسائل العمل الذي يعتبر بالنسبة له مصدر السعادة في الحياة المهنية⁴ ويعتبر أساس العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي ينتج عنه سلوك اللامبالاة تجاه أهداف المؤسسة ووسائلها المادية مما يعيق العملية الإنتاجية وهذا مايفسر التخريب الذي تشهده بعض المؤسسات في آلاتها ووسائلها الناتج عن عدم شعور العمال بالرضا الوظيفي.

هـ - الصراعات التنظيمية:

إن طبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم تمكننا من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة والصراعات بين العمال فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك لأن هذا الأخير يؤدي بالعامل إلى الإستقرار والإتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن العامل مستعد لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.⁵

¹ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 137.

² : نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ : كامل بريز : مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ : العايب رابح : مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁵ : كامل بريز : مرجع سبق ذكره، ص 21.

إن العلاقات داخل التنظيم تلبي حاجات العامل من الجانب الإنساني والمعنوي ويساعده على الشعور بأهميته ومكانته بالمؤسسة والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي والثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم. فغياب هذا العامل بإنتشار صراعات بين العمال أو بين العامل والمسؤول تحدث خلل في بيئة العمل الذي يؤثر سلبا على شعور العامل بالرضا الوظيفي.

و- دوران العمل:

تعتبر ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات ووجود مثل هذه الظاهرة دليل عن وجود خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمؤسسة والظروف القاسية للعمل وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية والتفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين وعدم إمكانية العامل من تحقيق ذاته من خلال عمله. كل هذه الأمور تؤدي إلى عدم رضا العامل وتدفع به إلى التفكير في ترك عمله أو البحث عن عمل آخر.¹ فقد توصلت بعض الدراسات إلى إثبات العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، فمستوى دوران العمل يكون أقل بالنسبة للعمال الذين يتميزون بأداء عال ومتميز لأن المؤسسات تبذل جهدا للمحافظة على هؤلاء العمال، فيحصلون على زيادة في الأجور، التقدير، زيادة في فرص الترقية وغيرها فيرتفع مستوى رضاهم الوظيفي. وفي المقابل تتولد لدى العمال الذين يكون أداؤهم منخفض رغبة في ترك العمل لإنخفاض مستوى رضاهم الوظيفي.²

إذن فالعلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل علاقة عكسية، كلما زادت نسبة دوران العمل كلما إنخفض الرضا الوظيفي لدى العامل، كما يعتبر دوران العمل مؤشرا للرضا الوظيفي وترابطهما علاقة طردية.

ي- الإضراب:

يعتبر الإضراب من أكثر الوسائل تطرفا التي يلجأ إليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف لكنه يتسم بالقوة ويعتبر أحد أنواع الغياب فهو صراع جماعي من أجل الكشف عن المشكلة وعن قضايا العمال نتيجة لعدم رضاهم وغالبا ما تكون النقابات هي المؤسسة للإضرابات.³

فالمؤسسة التي تشهد موجة من الإضرابات تعتبر مؤشرا على عدم رضا عمالها الناتج عن عدة أسباب مرتبطة إما بظروف العمل أو بالسياسة المتبعة بالمؤسسة.

6- قياس الرضا الوظيفي وإرشادات تحسين مستواه:

أولاً: قياس الرضا الوظيفي:

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا بالعمل ويفيد في عملية وضع سياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعمال ومن أهم هذه المقاييس نجد :

¹ : عيد المنعم عيد الحي: مرجع سبق ذكره، ص 322

² : ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 109.

³ : قباري محمد اسماعيل : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية ، 1981، ص 351

أ- المقاييس الموضوعية:

يمكن قياس اتجاهات العمال ورضاهم عن طريق إستخدام أساليب معينة مثل معدل الغياب، معدل ترك العمل، معدل حوادث العمل، معدل الشكاوي ومستوى إنتاج العامل.¹ وفي هذا السياق نجد "جورج فريدمان" و"بيارنافيل" اللذان أشارا إلى وجود مؤشرات موضوعية يمكن أن تتخذ لقياس الرضا الوظيفي مثل إرتفاع مستوى العامل، إنخفاض معدل الغياب، عدم رغبة العامل بتغيير عمله وغيرها.²

ب- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات:

ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات من العمال بإستخدام الإستبيان الذي يشتمل على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي، أو بالجوء لأسلوب المقابلات الشخصية التي يجريها الباحث مع العمال في المؤسسة³ محل الدراسة الإمبريقية.

ج- طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

هي أكثر طرق القياس بساطة وإنتشار، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا العامل ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي نجد معدل دوران العمل، التمارض، تغيير العمل. فقد أثبتت تحليل هذه الظواهر أن العمال الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن إنخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها عند العمال الذين تكون درجة رضاهم الوظيفي. ويرى "فروم" أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على هذه الظواهر وتحليلها إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بعامل ما للإستمرار في وظيفته أو تخليه عنها.⁴

د- طريقة "هرزبرج":

تتسبب هذه الطريقة إلى العالم النفسي "هرزبرج" وزملائه الذين أجروا قياسا للرضا على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى. وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم كانوا راضين عن عملهم وعن الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا. ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الإستياء وإنعكاسات هذا الشعور على أدائهم لعملهم سواء كانت إنعكاسات إيجابية أو سلبية.

ولقد توصلت هذه الطريق إلى أن العوامل التي يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العمال، ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الإستياء أو عدم الرضا الوظيفي، فإن هذه العوامل التي يؤدي وجودها إلى الإستياء وعدم الرضا الوظيفي لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي.⁵

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 177.

² : طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁴ : مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁵ : نفس المرجع، ص 148.

إن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزايا وعيوب، وعلى الباحث إختيار طريقة من الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي الملائمة لمجتمع بحثه ومفردات عينته المختارة وطبيعة المؤشرات التي يسعى الوصول إليها تناسباً مع الإمكانيات المتاحة له للقيام بدراسته.

ثانياً: إرشادات تحسين مستوى الرضا الوظيفي: يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية:

- ❖ في مجال أوضاع العمال أي ما يمر به العامل من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب وكذلك التقارير المكتوبة عن العامل لقياس أداءه من قبل رؤوسيه والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته.
- ❖ في مجال حقوق العمال وتتضمن الرواتب والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإنجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.
- ❖ جعل العمل مسلياً كثيراً من الأعمال الخاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلف الإحساس بعدم الرضا الوظيفي.
- ❖ العدالة في الأجور والمكافآت حينها يعتقد العمال أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فأن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذا لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه العمال بالعدل في المعاملة.
- ❖ تكليف العمال بالأعمال التي تستغرق معظم إهتماماتهم كانوا أكثر رضا عن عملهم.
- ❖ إحترام العمال والسماح لهم بإتخاذ القرارات في مجال عملهم يحسن من مستوى الرضا الوظيفي كثيراً.¹
- ❖ فقد أوضح "ألfn جولدنر" أن البيروقراطية النيابية تتم من خلال وضع القواعد القانونية بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس، وبذلك ينعكس هذا النمط من أنماط السلطة على رضا كل من الإدارة والعمال.²
- ❖ الإهتمام بالرعاية الصحية للعامل لإعتبارها مسألة بالغة الأهمية مع الإرتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة ما تتعاقد المؤسسة مع أحد المستشفيات الخاصة أو عامة لتتولى علاج العمال وقد يكون العلاج مجانياً أو شبه مجانياً.³
- ❖ الرعاية الاجتماعية تختلف الدول عن بعضها البعض فيما تقدمه من رعاية إجتماعية للعمال في المؤسسات ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تتطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الإجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة بالعجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.
- ❖ تعتبر هذه الإرشادات إستراتيجية فعالة لتحسين مستوى العامل، لإعتبار هذا الأخير متغير تنظيمي مرتبط بعدة متغيرات تنظيمية مهمة تعمل على تحديد سلوك العامل وأدائه بالمؤسسة، لذلك فالمؤسسة الناجحة تعمل على تحقيق أقصى مستوى ممكن من رضا عمالهم وصولاً لتحقيق ولائهم التنظيمي بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ : مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 23.

² : طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ : محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، الطبعة الثالثة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2006، ص 262.

7- الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي:

ينصب تحليل التنظيمات سوسولوجيا على موضوعات محددة تتزايد بتزايد التقدم في المجتمعات خاصة مع تقدم وسائل الإتصال، حيث يتزايد الإهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين الظواهر الإجتماعية في المؤسسة وينعكس ذلك على ضرورة فهم المشكلة في سياقها الإجتماعي، مثل ذلك دراسة بناء الإدارة في إطار النسق الإجتماعي للمؤسسة حيث أصبحت هي المدخل الأهم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، وبالتالي كل ما يحيط بها من ظواهر وإتجاهات وأبعاد، ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم هذه الإتجاهات ومن أهم الأبعاد السوسولوجية والوسائل المحققة للرضا الوظيفي نجد :

أولاً: نوعية المهنة:

تحتوي المؤسسة على مجموعة من المهن المختلفة المتسلسلة والمرتبطة فيما بينها فمنها ماهو ذهني كالإدارة ومنها ماهو روتيني كالأعمال الفنية والهندسية العليا، فكل مهنة من هذه المهن تتطلب جهدا معينا للقيام بها، فبناء على ذلك فإن مدة ساعات العمل وكمية الجهد المبذول من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي فالعامل الذي يبذل جهدا فكريا أو ذهنيا أو الدراسات في الورشات لا يكون راضيا إذ لم يشبع حاجياته.¹

ثانياً: الثواب والعقاب:

من الأمور المسلم بها أن يعاقب العامل الغير ملتزم في عمله ويثاب من هو ملتزم بعمله ومن أهم وسائل الثواب والعقاب نجد:

أ- المكافآت المادية:

لا يتفق كل من "فريد مان Friedman" و "هورس HORSE" مع الفائلين بأن الناحية المادية أو التقدير المادي يأتي في ذيل العوامل الأخرى لأداء العمل أو على الأقل ليس العامل الأهم.²

ويرى كلاهما أن طبيعة العصر تتطلب الحصول على ضروريات وكماليات لا غنى عنها لكل شخص، فكل فرد متاح له أن يدخل بيوت الآخرين ويطلع على محتوياتها، ويشتهي أن يكون له مثلها، ويصل "فريدمان" إلى أن العوامل المادية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا عن العمل ويحددها في الأجور والمرتبات، والمكافآت، العلاوات الدورية والتشجيعية، والحوافز (مرتبطة بإزدياد الإنتاجية في فترة زمنية قياسية)، الخصومات المالية.

ب- المكافآت غير المادية:

تعتبر من أكثر العوامل أهمية في القيام بالعمل كما يجب أن يكون الإتجاه الإتنفالي للعامل نحو العمل، وزملائه في العمل، فلا يستطيع العامل العمل بكفاءة وإنتاجية ما لم يكن في وفاق مع زملائه، والمكافآت غير المادية أو التقدير المعنوي يتمثل في شهادات التقدير التي ترفع الروح المعنوية للحاصلين عليها، وتدفع الآخرين للحصول عليها مستقبلا، لوحات الشرف وهي قوائم تخصص لها وحدات العمل لوحات ثابتة يستطيع جميع العاملين والزوار الاطلاع عليها، حيث توضع فيها أسماء وصور المميزين من تكرر لهم الجزاء، وزيادة الأخطاء التي إرتكبوها. كذلك هناك أمور أخرى في شكل أنشطة تساهم في الوصول

¹ : جابر عطية: الإتجاهات النظرية لعلم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص198.

² : نفس المرجع، ص201.

بالمعامل إلى حالة الرضا، وتجديد النشاط كالأنشطة الرياضية، مطاعم تقديم الوجبات السريعة للعمال، والجمعيات الاستهلاكية التي تتبع بسعر التكلفة، والمستوصفات العلاجية منخفضة التكاليف، وما إلى ذلك.¹

ثالثاً: التفاعل الاجتماعي:

يعتبر التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الإتصال الدال على التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة في الرضا والإشباع سلباً أو إيجاباً، فالتأثير المتبادل بين القوى الاجتماعية توافقاً كان أم صراعاً نتاج عن التفاعل الاجتماعي بين أعضاء البناء الاجتماعي داخل الوحدة الاجتماعية، فالعلاقة مثلاً بين الرئيس والمرؤوس عائدها الملموس أما زيادة في كم الإنتاج وتحسين في كفيته وبالتالي التقدم والحصول على الحوافز المكافآت والترقيات وما شابه ذلك.²

وعلى نقيض ذلك قد تكون مثل هذه العلاقات سبباً في عرقلة العمل والإنتاجية وإرتكاب الأخطاء وتطبيق الجزاءات، وبالتالي عدم الرضا عن علاقة الرئيس بالمرؤوس في الهرم الوظيفي.

أما فيما يخص علاقة العمال بزملائهم في تأثير متبادل بين سلوكياتهم، فقد يفرز نتاجاً إيجابياً ومردوده معروف داخل العمل من واقع الرضا الحاصل في مثل هذه الحالات وقد يمتد إلى خارج نطاق العمل في شكل صداقة والعكس صحيح.³

8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

إن موضوع الرضا الوظيفي لقي إهتماماً واسعاً من طرف العديد من العلماء في الفكر الإداري من أهم النظريات التي تطرقت لأهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات نجد:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات ل" إبراهام ماسلو":

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني، حيث قدم "ماسلو" في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل فيمايلي:

- ❖ هناك حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر في سلوكه، وفي حالة عدم إشباعها تنتج سلوكيات سلبية ويظهر عليه التوتر، مما يسعى للبحث عن تلك الحاجات.
- ❖ إن العامل يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية الأولى ثم الحاجات التي تليها من الحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات.
- ❖ قد يصاب العامل بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة.⁴

فعلى المسؤول البحث في حاجات العمال ومعرفة الحاجات الغير مشبعة ومحاولة إشباعها كنوع من التحفيز والدافعية من طرف المؤسسة، وإستغلال تلك الدوافع وتوجيهها فيما يخدم أهداف المؤسسة.⁵

إن تناسب أجور العمال بمستواهم المعيشي الذي يساهم في تلبية الحاجات الضرورية للحياة يسمح للعامل بتحقيق الحاجات الفيزيولوجية، والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي يعمل على تحقيق حاجات الأمن، والعلاقات الاجتماعية الغير رسمية

¹ : جابر عطية: مرجع سبق ذكره، ص202.

² : نفس المرجع، ص203.

³ : نفس المرجع، ص 204.

⁴ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁵ : نفس المرجع، ص126.

تسمح للعمال بتحقيق الحاجات الإجتماعية، وشكر وثناء العمال على مجهوداته المقدمة يسمح بتحقيق حاجات التقدير والإحترام، فتحقيق هذه الحاجات يسمح بتحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.

ثانياً: نظرية دافع الإنجاز لـ"يدفيد ماكلياند":

أوضح "ماكلياند" أن هناك ثلاثة دوافع أساسية لدى العمال وهي:

أ- **الحاجة للإنجاز**: وهي تمثل حاجة العامل لكي ينجز ويؤدي عمله لتحقيق الأهداف والنجاح والإعتماد على الظروف والمعايير المحددة لها.

ب- **الحاجة للإنتماء**: وهي تمثل الحاجة للصدقات والعلاقات مع الآخرين في العمل والإرتباط بهم.¹

ج- **الحاجة للسلطة**: وهي تشير إلى رغبة العامل في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، أي العامل يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.²

كما وجد "ماكلياند" بأن العمال ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن زملائهم وذلك بأداء عمل بشكل أفضل، لذلك هم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها.

كما أن الدافع للإنجاز يعتبر سلوك مكتسب ويجب على المؤسسة تنميته لدى العمال وذلك بعد أن أكدت الدراسات أهميته للرضا الوظيفي وتحفيز العمال ذوي الإنجاز المرتفع لتشجيعهم.³

ثالثاً: نظرية العاملين لـ"هيرزبرج Fredurik Herzberg":

رأى "هيرزبرج" أن الرضا الوظيفي وعدم

مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من بيئة العمل.⁴

وقد أوضح في نظريته أن العوامل التي تؤثر على رضا العامل عن عمله وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل ذاته، وقد أطلق عليها "هيرزبرج" اسم "العوامل المحفزة أو الدافعة" مثل:

- ❖ الإدراك الشخصي لقيمة العمل نتيجة إتقانه.
- ❖ الشعور بالإنجاز في العمل.
- ❖ طبيعة الوظيفة ومحتواها.
- ❖ المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته، ومدى مسؤوليته عن أعمال الآخرين.
- ❖ فرص التقدم والترقية.⁵

¹ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 127.

² : سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ : محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ : نادر أحمد أبو شيخة: مرجع سبق ذكره، ص 36.

في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العامل تتعلق ببيئة العمل، وقد أطلق عليها "هيرزبرج" بالعوامل الصحية، وفي حالة غياب هذه العوامل يؤدي إلى ظهور مؤشرات عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل كالتغيب والتخريب، ومن أهم العوامل الصحية نجد:

- ❖ الأنظمة والعلاقة مع الرؤساء والزملاء.
- ❖ الرواتب والأجور والمكافآت.
- ❖ ظروف العمل المادية.
- ❖ البيئة الإجتماعية من تقدير وإحترام.
- ❖ الضمانات في العمل.¹

لذلك فقد توصل "هرزبرج وزملائه" إلى أن العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي هي العوامل الدافعة وتكون في كل من الإنجازات، الإعتراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو. في حين العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي هي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية تتعلق بسياسات الإدارة، والإجراءات، الإشراف العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية، الحالة الإجتماعية.²

لذلك على إدارة المؤسسة العمل على توفير العوامل الصحية للعمال من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها.

رابعا: نظرية التوقع عند "فيكتور فروم Vector Vroom":

تبين النظرية التي وضع أساسها "فيكتور فروم" سنة (1964) أن دافعية العامل لأداء العمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها العامل وشعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.³ ويمكن تلخيص خصائص هذه النظرية في النقاط التالية:

- ❖ يميل العامل لإختيار سلوك بين عدة بدائل، وهذا السلوك هو الذي يعظم به سلوكه.
- ❖ إن دافعية العامل لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر:
 - ◀ توقع العامل أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - ◀ توقع العامل بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على العوائد.
 - ◀ توقع العامل أن العائد الذي يحصل عليه ذو منفعة وجاذبية.
- ❖ إن العناصر الثلاثة السابقة تمثل عملية تقدير شخصي للعامل، وأنه بإختلاف العامل يختلف التقدير.
- ❖ ترى النظرية أن العامل له القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة المذكورة سابقا، وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك وجب الإهتمام بهذه العناصر لأنها تشكل جوهر دافعية العامل.⁴

¹ : محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص 142.

² : وفاء برهان برفاوي: مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴ : عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2010، ص

خامسا: نموذج "بورتير ولولر" في الدوافع:

إهتم "بورتير ولولر" في دراستهم للدوافع والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وأهمية هذه العلاقة. هذا النموذج يتفق مع "فروم Vroom" في نموذجهم للدوافع بأن الدوافع عملية توقع تعتمد أساسا على مفاهيم مثل التقويم، التكافؤ والإدراك.

يعتقد "بورتير ولولر" بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن إدراك الفرد للمكافآت الفعلية مقابل إدراكه لدالة مستوى المكافأة. فالعامل يكون راضيا بتحقيق العدالة التوزيعية في توزيع المكافآت.

وعلى هذا الأساس فإن نموذج "بورتير ولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي يختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:

أ- يمكن تحديد الرضا الوظيفي بالمكافآت الفعلية التي يتم الحصول عليها، والتي يعتمد على إدراك العامل بما ينبغي على الإدارة منحه مقابل مستوى أدائه لمهامه.

ب- الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي، يعني أن الأداء هو الذي يقود لتحقيق الرضا الوظيفي.¹

فالعامل يوازن بين ما يحصل عليه من المؤسسة مقابل ما يبذله من جهد أثناء أدائه لمهامه، أي مدى إعتقاده بعدالة العوائد. وهو يقوم على أساس نظرية المساواة والمقارنة، فيعمل العامل على تقييم الجهد الذي يبذله من جهة وما يحصل عليه من جهة، كما يقارن وضعيته مع وضعيته الآخرين للمدخلات والمخرجات، من مكافآت مالية ومميزات وتقديرات في العمل.²

¹ : محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص 146.

² : براء رجب تركي: مرجع سبق ذكره، ص 119.

II- الإلتزام التنظيمي

1- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

منذ بدء الإعتماد على الآلة في المؤسسة أصبح العامل تابعا لها يغير من سلوكه وفقا لما تقتضيه من دقة ومستلزمات بغض النظر عما يريده هو. ومن المعروف أن فكرة الرجل الآلي أو الإقتصادي ليست وليدة الساعة وإنما تعود إلى التaylorية. وبالرغم مما وجه لها من إنتقادات موضوعية بسلبها للإنسان إنسانيته، إلا أنها تبقى ذات مصداقية من حيث تعديل سلوك الإنسان تبعا للآلة ويمكن أن نلاحظ بوادر هذا الإلتزام في مجالات كثيرة كاللغة والوقت وما إلى ذلك.¹

ويتعلق إلتزام العامل بمدى إرتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، وقد تعدد المداخل لدراسة الإلتزام التنظيمي وتتباين الأسس والمبادئ التي تبنى على أساسها هذه المداخل، حيث إتفق العديد من الباحثين على حصر هذه المداخل إلى مدخلين أساسيين هما:

أولاً: المدخل السلوكي:

جاء المدخل نتيجة جهود علماء النفس الإجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين العامل والمؤسسة فيما يتعلق بمساهمات العامل والحوافز التي يحصل عليها، حيث ترتبط زيادة إلتزام العامل نحو التنظيم بزيادة تقضيله لعملية التبادل، ويمثل إلتزام العامل نحو المؤسسة حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها العامل مع المؤسسة. فالعامل يقدم الجهد والوقت مقابل إشباع حاجاته. لذلك يعتبر إرتباط العامل بالمؤسسة إرتباطا نفعيا تحكمه أهداف العامل ورغباته المرتبطة بما يقدمه مقابل ما يحصل عليه.²

إذن يمكن القول أن إلتزام العامل حسب هذا المدخل هو حصيلة مقارنته لمدخلاته بمخرجاته التي يقوم على أساسها إلتزامه داخل التنظيم.

ووفق المدخل السلوكي فإن شعور العامل بالإلتزام التنظيمي ليس موجه بالضرورة للمؤسسة بل لأفعاله أو أنشطته التي يؤديها في تلك المؤسسة³، أي إلتزامه نحو المهام الذي يؤديه ومدى توافقه مع قدراته وطموحه وحاجاته وما سيتلقاه مقابلها، فيمكنه أن يلتزم بأداء مهامه دون ولاءه لمؤسسته.

ثانياً: المدخل الإتجاهي:

ينظر المدخل الإتجاهي إلى الإلتزام التنظيمي على أنه إتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المؤسسة، ويرتبط الإلتزام التنظيمي بقيم المؤسسة وأهدافها، والرغبة في بذل أكبر جهد لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في البقاء

¹ : علي غربي وبمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 92-93.

² : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ : غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 117.

بها¹. لذلك يمكن وصف الإلتزام التنظيمي على أنه حالة من التطابق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، إذ يتمثل الإلتزام التنظيمي بدرجة ولاء العامل تجاه المؤسسة ومدى إندماجه بها.²

فربط هذا الإتجاه إلتزام العامل وأدائه لمهامه بمدى ولاءه لمؤسسته، أي تحقيق درجات عالية من الولاء يدفع بالعامل إلى الإلتزام أكثر، على عكس المدخل السلوكي الذي رأى أنه ليس بالضرورة أن إلتزامه في العمل مرتبط بولائه لمؤسسته. وهنا يمكن أن نفسر هذا الإلتزام بحب العامل لعمله أو إيمانه بالضمير المهني وبضرورة إتقانه لعمله.

2- أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه:

أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي:

حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بإهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية بسبب الوعي بأهميته وإتساع مجالات تأثيره وإرتباطه بالعديد المتغيرات التنظيمية، فإن الإلتزام التنظيمي يدور حول توليد الطاقة البشرية وتنشيط العقل الإنساني، وهو يسند الميزة التنافسية لذلك تحولت سياسة المؤسسات من نموذج السيطرة إلى نموذج الإلتزام في إدارة الموارد البشرية. فالعمال الملتزمون يحاولون تعزيز فاعلية المؤسسة من خلال إبراز مستويات عالية من الأداء وتحسين نوعية العمل وإرتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم وإنخفاض في مستويات الغياب ودوران العمل. لذلك تخشى المؤسسات في تزايد عدد العمال الغير ملتزمين لديهم، الأمر الذي يضعف من قدرتها على البقاء.

وتتجلى أهمية الإلتزام التنظيمي في ضغوط سوق العمل على المؤسسات التي أصبحت تتنافس على إستقطاب العمال الأكفاء والسعي للحفاظ عليها.³ كما أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالسلوك، وخاصة معدل دوران العمل. فالعمال الأكثر إلتزاما يفترض أنهم يعملون أطول فترة في المؤسسة وأكثر أداء سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.⁴

فالإلتزام العامل ينعكس على أدائه لمهامه مما يحافظ على وتيرة العملية الإنتاجية تفادياً لأي خلل أو تعطيل للعمل، كما يعمل على زيادة إرتباط العامل بالمؤسسة، فالعامل الأكثر إلتزاما عادة يميل لبذل أكبر جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف مؤسسته.

ثانياً: خصائص الإلتزام التنظيمي: من خصائص الإلتزام التنظيمي ما يلي:

- ❖ يظهر الإلتزام التنظيمي العلاقة بين العامل والمؤسسة من خلال قوة التمسك بأهداف وقيم المؤسسة من طرف العامل.
 - ❖ يرتبط الإلتزام التنظيمي برغبة العامل القوية في تقديم التضحية للمؤسسة التي يعمل بها ببذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.⁵
 - ❖ يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار العامل من حيث بقائه في العمل بالمؤسسة أو ترك المؤسسة.
 - ❖ يتصف العمال الذين لديهم إلتزام تنظيمي في المؤسسة ب:
- ◀ قبول أهداف وقيم المؤسسة والإيمان بها

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 186.

² : غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ : نفس المرجع، ص 126.

⁴ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 182.

⁵ : محمد الصريفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

◀ بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

◀ تحقيق مستوى عال من الإنخراط في المؤسسة لفترة طويلة.

◀ الرغبة القوية في البقاء بالمؤسسة لفترة طويلة.

◀ الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً.¹

لذلك يعتبر الإلتزام التنظيمي مؤشراً لولاء العامل لمؤسسته من خلال قبوله لأهداف مؤسسته وإندماجه بقيمتها وتأقلمه في بيئة العمل بها ورضاه عن عمله الذي يدفعه إلى التخلي عن فكرة تغيير عمله وما يقابله بحبه بإستمرار بالعمل بالمؤسسة والحفاظ على سمعتها.

3- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى إرتباط العامل السيكولوجي مع مؤسسته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه بإندماجه في عمله يترسخ لديه عبر مراحل يمر بها منذ بداية توظيفه. وينبغي للإدارة التعرف عليها للمساهمة في تعزيز الإلتزام التنظيمي، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة ما بعد التعيين مباشرة:

وهي تشمل فترة التجربة ومدتها عام وخلالها يكون العامل خاضعاً للتدريب والإختبار، كما يحاول العامل في هذه المرحلة أن يتعايش ويتأقلم مع البيئة الجديدة، وهدفه الرئيسي هو الحصول على القبول والبقاء بالمؤسسة.

ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح بين سنتين وأربعة سنوات حيث يسعى العامل في هذه المرحلة إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الإلتزام للمؤسسة والعمل.

ثالثاً: مرحلة الثقة بالمؤسسة:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة، حيث يتعزز لدى العامل إتجاهات الإلتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة تجاه مؤسسته.²

ومن خلال هذه المراحل المختلفة منذ بداية توظيف العامل بالمؤسسة إلى السنة الخامسة من توظيفه فما فوق، وتعمل على تعريف العامل ببيئة عمله وقيمتها وأهدافها ومدى تقبله لها وتوافقها مع أهدافه وقيمه مما يسمح له بتكوين إتجاهها نحو هذه المؤسسة، هذا الإتجاه هو الذي يوجه مستوى إلتزامه وولائه لمؤسسته.

4- أنواع الإلتزام التنظيمي وقواعده:

أولاً: أنواع الإلتزام الوظيفي: يمكن أن نميز نوعين من الإلتزام التنظيمي وهما:

¹ : محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والإلتزام الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص68.

² : نفس المرجع، ص 69.

أ- الإلتزام الخارجي:

يظهر هذا النوع من الإلتزام لدى العمال في حالة ما إنخفضت لديهم السيطرة على أهدافهم وتخصصاتهم، أي إمتلاك العمال قوة أقل في صياغة وتشكيل حياتهم العملية. فالإدارة تحدد ظروف العمل لمستخدميها، مما يؤدي إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية.¹ هذا النوع من الإلتزام يؤثر على أداء العامل وعلى روحه المعنوية ورضاه الوظيفي مما يؤثر سلبا على ولاء العامل لمؤسسته.

ب- الإلتزام الداخلي:

ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل العامل، فإن الإدارة يمكن لها تحقيق هذا النوع من الإلتزام لدى عمالها من خلال إشراكهم في تحديد أهداف عملهم، ومنحهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.² مما يسمح للعامل بالشعور بالرضا والإستقرار اللذان يحفزانه على الإلتزام أكثر بعمله.

ثانياً: قواعد الإلتزام التنظيمي:

يشترط لفهم الإلتزام التنظيمي التعرف على قواعده، أي دوافع الإلتزام لدى العمال، وأهم هذه القواعد نجد:

أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي:

يركز على الإستثمارات المتراكمة التي يفقدها العامل في حالة ترك المؤسسة، وبمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة لأن العمال يهتمون أكثر بعدم قدرتهم على إستبدال هذه الإستثمارات المفقودة، ويعني أنهم يقومون برهان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجل الإستمرار بالعمل في المؤسسة.³ إضافة إلى أن العامل يتمسك بعمله بمؤسسته رغم الظروف السائدة وشعوره بالرضا أو عدم الرضا عن بيئة العمل وذلك لنقص فرص العمل في سوق العمل وما يقابلها من ضرورة تلبية إحتياجاته ومتطلباته التي تستوجب عليه عدم ترك العمل.

ب- التكيف الناشئ عن الإنسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل:

يرتكز على مدى ملائمة الأهداف الشخصية للعامل مع أهداف المؤسسة، مما يعكس رغبته في الإلتزام بالعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.⁴ ويحقق رضا العامل عن بيئة العمل وإستقرارا وظيفيا وإرتقاعا للروح المعنوية التي تسمح بتحقيق درجات عالية من إلتزامات العامل المرتبطة بولائه لمؤسسته.

¹ : غني دحام تاي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 122.

² : نفس المرجع، ص 122.

³ : محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 209.

⁴ : نفس المرجع، ص 209.

5- تعزيز وبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي:

أولاً: إقتراحات تعزيز الإلتزام التنظيمي:

تتعدد محددات الإلتزام التنظيمي التي يصعب التحكم فيها من أجل تعزيز الإلتزام التنظيمي ومع ذلك تعمل إدارة المؤسسات على وضع إستراتيجيات والعمل على الرفع من مستويات إلتزام عمالها، ويمكن لمسؤولي المؤسسات تعزيز الإلتزام التنظيمي للعمال عن طريق:

أ- إثراء الوظائف:

يعتبر الإثراء الوظيفي أسلوباً يقوم على إضافة مهام وواجبات وظيفية جديدة من خلال التحميل العمودي للأداء بمعنى إضافة صلاحيات جديدة مثلاً، بالإضافة لقيام العامل بإنجاز العمل وتنفيذه، كأن تضاف له صلاحيات التخطيط وهذا من شأنه أن يعمق الصلاحيات الواسعة لدى العمال في تخطيط وتنفيذ العمل وكذا مراقبته. إذ يتمتع العامل وفق هذا الأسلوب بالحرية الكاملة لإنجاز العمل وإستخدام الطرق والوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر على عمله. وتلجأ الإدارة العليا لإستخدام هذا الأسلوب عندما يكون هناك تفويض في المسؤوليات والصلاحيات للمستوى التشغيلي وبذلك تحقق مبدأ الإثراء الوظيفي الذي غالباً ما يتيح للعمال الفرصة الواسعة في إنجاز المهام طبقاً لإبداعهم وكفاءتهم في إنجاز المهام المختلفة.¹

فيجعل الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة العامل مسؤولاً أكثر عن عمله ومنحه فرص المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفته،² وإعطاء العمال فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم وهذا من شأنه تقوية الإلتزام التنظيمي لدى العامل. وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الإستقلال في أداء أعمالهم وأدى ذلك إلى زيادة إلتزامهم التنظيمي.³ فالعامل الذي يشعر بتقدير مسؤوله لمجهوداته وعدم تقييده في أداء مهامه يحقق له دافعية أكبر لإلتزامه ودرجات مرتفعة من ولائه لمسؤوله ولمؤسسته.

ب- ربط مصالح الشركة بمصالح عمالها:

إن العامل يشعر بأن ماتحققه المؤسسة من أرباح يعود بالمنفعة عليهم أيضاً لأن هذا الشعور يعزز إلتزامهم للمؤسسة⁴، كما أنه عندما يكون لإدارة المؤسسة والعمال نفس الإهتمامات والمنافع يؤثر على إلتزامهم التنظيمي، وتطبق هذه الحالة خاصة في الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح والبرامج التشجيعية للعمال، مثل شركة " برنس " لتصنيع الأجزاء الأوتوماتيكية نجدها تقدم علاوات سنوية لعمالها بناء على الأرباح العامة للشركة والأداء الفردي، وهذا ما يجعل العمال يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة، مما يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي⁵. فتوافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة من أساس إندماج وتوافق العامل ببيئة عمله ودافعا فعلا لإلتزام العامل بأداء مهامه بكفاءة وفعالية أكبر محققاً بذلك ولاء مرتفعاً لمؤسسته.

¹ : خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص 71.

² : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ : محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁴ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁵ : محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص 211.

ج- إستقطاب وإختيار العمال الجدد:

تعتبر عملية الإستقطاب والإختيار من أهم العمليات في التوظيف والتي يتم من خلالها جذب عامل مؤهل لشغل منصب شاغر على مستوى التنظيم.¹

ويجب على إدارة المؤسسة مراعاة شروط في عملية إختيار وتعيين العمال من بينها تتوافر فيهم القيم التي تتوافق مع قيم المؤسسة. لأنه كلما كانت قيم المؤسسة تتفق مع قيم العمال وأهدافها كلما زاد الإلتزام التنظيمي، خاصة إذا كان من قيم المؤسسة الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة²، لذلك تعمل المؤسسة على إستقطاب عمال يمتازون بالجدية والعمل على إتباع إستراتيجيات تعزيز إلتزامهم.

إذن الإلتزام التنظيمي هو ناتج عن سلوك العامل داخل المؤسسة لذلك يمكن للإدارة التأثير فيه والتوجيه للرفع من مستواه من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام التنظيمي يظهر من خلال السلوكات التي يبديها العامل، إذ أن هذا العامل قد لا يملك بعض جوانب الإلتزام قبل دخوله للمؤسسة، فالمؤسسة لديها إمكانية بناء ثقافة الإلتزام لديه، فقد أشار المدير التنفيذي ورئيس شركة " South Western" للخطوط الجوية والذي تم إختياره أفضل مدير تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1997 بأن "بناء ثقافة الإلتزام لدى العمال تعتمد على قدرة إدارة المؤسسة في إيجاد بيئة يشارك فيها العمال بإخلاص وعند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما هو مطلوب منهم فيؤدونه، وأكثر هؤلاء العمال ينذرون أنفسهم لقضايا المؤسسة على أساس طوعي، فالإدارة تبحث عن العمال الذين يمتلكون روح المبادرة ويعدون ما يفعلونه هدفا جديرا بالإستحقاق".³

إن تحقيق مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي وإندماج العمال من خلال شعورهم بالمصير المشترك مع المؤسسة الذي يتولد عنه بنجاح أو فشل المؤسسة مرتبط بمخرجاتهم.⁴

لذلك يعتبر سلوك الإلتزام التنظيمي الذي ينتجه العامل متولدا من بيئة العمل ومن الإستراتيجيات المتبعة في التنظيم، وعليه تعتبر المؤسسة أساس بناء ثقافة الإلتزام لدى عمالها منذ بداية توظيفهم وعبر المراحل المختلفة التي يمر عليها العامل أثناء عمله بالمؤسسة.

6- دور الإدارة في تطوير الإلتزام التنظيمي كإستراتيجية:

لقد أثبتت بعض الدراسات أن قيمة العمل لها تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة جونز "Jones" الذي أشار إلى أن الإلتزام التنظيمي له علاقة وثيقة بالثقافة القيمية، وأن التعاون بين أعضاء المؤسسة وإيمان عمالها بقيمتها يؤثر في إلتزامهم التنظيمي. كما نجد في المؤسسات اليابانية التي تطبق "نظرية (Z)" أن إرتباط عمالها وإندماجهم يكون ذاتيا بالمؤسسة ناتجا عن الإيمان بتوافق قيم العمل بالمؤسسة بقيمتهم، وأن إلتزامهم نحو مؤسساتهم ليس وليد

¹ : بن جبل لونيس: تسيير الموارد البشرية، دار جيطلي، الجزائر، 2015، ص 29.

² : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 212.

³ : غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 133.

⁴ : نفس المرجع، ص 134.

المنفعة المادية فقط مما أدى لتقوية مؤسساتهم. لذلك تعمل المؤسسات على تطوير قيم وثقافة قوية تعمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العمال، وتصميم نظام يعمل على زيادة إرتباط العمال بمؤسساتهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يزيد من رضاهم ودافعيتهم¹. كما أشار "فيبر" إلى أن "الإدارة هي التي ترسم معالم السلوك الرشيد الذي يشترط على العامل الإقتداء به إذا ما أراد أن يكون عضوا فعالا في التنظيم"² مما يؤثر على إلتزامه في أداء مهامه وفي سلوكه.

ويتطلب تطوير الإلتزام التنظيمي تعامل المؤسسة بوضوح مع العمال وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع العمال، ومنح فرصة للعمال في تحمل مسؤولية العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بالتعاون بين الفاعلين³.

فقد أكد "ماركس فيبر" على ضرورة تدوين جميع القرارات والتعليمات التي يتم إتخاذها في المؤسسة في سجلات ووثائق يحتفظ بها حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وضرورة الإلتزام بها في جميع الأعمال بالمؤسسة⁴.

كما أن على الإدارة توفير شروط بناء الإلتزام التنظيمي لدى العمال، وفهم العوامل التي تساعد على تحقيق الإلتزام التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

أولاً: العوامل الشخصية: وتتمثل في خلفية العامل وثقافته، النظرة الإيجابية لذاته، الرغبة في تحقيق ذاته، ومدى أهمية العمل لديه.

ثانياً: العوامل التنظيمية: تتمثل في بيئة العمل، محتوى العمل وطبيعته وخصائصه، ونمط القيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي⁵.

لذلك وجب على المؤسسة إتباع إستراتيجيات تحسين بيئة العمل وفهم العوامل الشخصية والتنظيمية للعامل من أجل معرفة طرق تطبيق الإستراتيجيات المتبعة ومدى التحكم في العمال من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي، كما أن الهدف من وضع إستراتيجية جديدة هو الوصول إلى الكفاءة والفعالية للعمال، من هنا نجد أن هناك إستراتيجيتين مختلفتين هما:

أولاً: إستراتيجية السيطرة:

يعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي لهذه الإستراتيجية، فقد تشكلت هذه الإستراتيجية كإستجابة لتقسيم العمل وهي مرتبطة بتقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف هرميا من أعلى السلطة إلى أدناها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على النظام والضبط وتحقيق كفاءة في تطبيق سياسات العمل، إلا أن مستوى الأداء المرتفع يتطلب إلتزاما عميقا وليس تنفيذ الأوامر فقط، وهذا الإلتزام لا يمكن له أن يزدهر في مؤسسة يسودها نموذج إستراتيجية السيطرة التقليدية⁶.

¹ : محمد حسن محمد حميدات: مرجع سبق ذكره، ص 71.

² : السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص 155.

³ : محمد حسن محمد حميدات: مرجع سبق ذكره ، ص 72.

⁴ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁵ : نفس مرجع ، ص 73.

⁶ : محمد حسن محمد حميدات: مرجع سبق ذكره، ص 67.

ويمكن إعتبار أن هذه الإستراتيجية تعتمد على مبدأ الباب المغلق الذي لا يسمح لمشاركة العمال في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات بل بالتقييد بتنفيذ الأوامر فقط، الأمر الذي يجعل العامل مقيدا ومنحصرا في بيئة منضبطة بصفة رسمية.

ثانيا: إستراتيجية الإلتزام:

لقد أكد كل من: "جنرال فورد، جنرال موتورز، كومينز اينجنج، بروكتر وكامبل"، على أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك إلتزام عال للعمال، لذلك أزلت بعض المؤسسات مستويات من المركزية والمستويات الهرمية وعملت على ربط الجودة بنشاطات الإنتاج وبمستويات تنظيمية قليلة، وفتح مهن جديدة للعمال تشجع المشاركة وتتسم بالمسؤولية الكبيرة ومزيد من المرونة.

إن هذه الإستراتيجية تركز على الإلتزام وتصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه من قبل، وهي تربط التخطيط بالتنفيذ، وتكون الفروق بين العمال في السلم الهرمي صغيرة وتعتمد السيطرة على الأهداف المشتركة والخبرة لا على المركز الرسمي.

تكون توقعات إرتفاع الأداء عالية في ظل إستراتيجية الإلتزام وهذا ما يؤدي إلى إنجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمؤسسة¹، مما يحقق درجات عالية من ولاء العامل لمؤسسته.

وتحقق الإلتزام يكون إذا فهم العمال ماهو متوقع منهم الإلتزام به. لكن عادة ما تقبل الإدارات في الإهتمام بشكل مرض بتوصيل هذه الرسالة بقدر يحقق رضاهم.²

كما تهدف إستراتيجية الإلتزام إلى تطوير التفاعل والإتصال، التعليم وبرامج التدريب، المبادرات لزيادة التداخل وإدخال عمليات الأداء وإدارة المكافأة مما يعزز من إلتزامهم التنظيمي وتحسين أدائهم.

❖ كما هناك عدة عوامل تساعد إدارة المؤسسة على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي وهي:

◀ الإهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة بما يساعد على تحقيق رضا العمال.

◀ المساعدة في إشباع حاجات العمال من قبل المسؤول.

◀ يساعد وضوح الأهداف والأدوار العمال على الفهم والإستقرار وتجنب الصراعات وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.³

◀ مشاركة العمال في مناقشة أهداف المؤسسة والإستماع إلى آرائهم والعمل بها لتنمية شعورهم بإمتلاك تلك الأهداف للإلتزام بها.⁴

هذه العوامل من شأنها أن تخلق بيئة عمل مناسبة تساهم في تعزيز دافعية العمال للإلتزام أكثر في عملهم وتحقيق مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي.

¹ : محمد حسن محمد حمدا: مرجع سبق ذكره ، ص 68.

² : مايكل آر مسترونج ت إيناس الوكيل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 156.

³ : مخلص شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار - مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد9، 2012، ص 296.

⁴ : فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص111.

7- الآثار الناتجة عن الإلتزام التنظيمي:

ينعكس الإلتزام التنظيمي على كل من العامل والمؤسسة ويتولد عن هذا الإنعكاس آثار يمكن أن تكون إيجابية، كما يمكن أن تكون سلبية.

أولاً: بالنسبة للعامل:

يعتبر الإلتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية تؤثر على النطاق الوظيفي للعامل من حيث إرتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وإنخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي.

إن العامل الأكثر إلتزاما يحقق له درجة أكبر من الثقة في التنظيم مقارنة بالعامل الأقل إلتزاما، فيتولد لديه إحساس مستمر بولائه للمؤسسة مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.¹

كما يمكن للإلتزام التنظيمي أن ينعكس بشكل سلبي على العامل من خلال زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية، فالعامل عند إلتزامه يبذل الجهد والوقت مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى التي تزيد من الضغوطات على العامل.²

فالإلتزام التنظيمي المرتبط بأداء العامل لمهامه ينعكس على سلوكه داخل التنظيم كما يؤثر على سلوكه خارج التنظيم ليشمل حياته الإجتماعية.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة:

وأثبتت بعض الدراسات وجود علاقة بين الإلتزام والتغيب، وذلك أن العمال الذين يقيم حضورهم وعدم تغيبهم بشعورهم بالإلتزام نحو والإحساس بالواجب نحو مؤسستهم، كما أن العامل الملتزم له الرغبة بالبقاء في المؤسسة ويكون أكثر إستعداد للتضحية في سبيل نجاحها.³

بالإضافة إلى تأثيره على عملية إستقطاب العمال الخارجيين لأن العمال الأكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب العمال ذوي المهارات العالية.⁴

إذن يؤثر إلتزام العامل يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة والعامل من خلال أدائه الذي ينعكس على العملية الإنتاجية من جهة، ومن خلال تحقيق إستقرار وتوازن في بيئة العمل وهو ما يحقق مكانة المؤسسة في سوق العمل من جهة أخرى.

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 188.

² : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ : مراد نعموني: القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج شمال، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2006، ص 189.

⁴ : محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

8- أبعاد ومحددات الإلتزام التنظيمي:

أولاً: أبعاد الإلتزام الوظيفي:

تشير معظم البحوث إلى وجود أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي، ولكن رغم إتفاق غالبية الباحثين على ذلك إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ويمكن عرض أهم الأبعاد المتفق عليها فيما يلي:

أ- الإلتزام وجداني (العاطفي):

يشير إلى الإرتباط العاطفي للعامل وتوافقه وإندماجه مع المؤسسة. وهو يعبر عن قوة رغبة العامل في الإستمرار بالعمل في المؤسسة لأنه راض عن أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.¹ وكما أنه يتأثر بمدى إدراك العامل للخصائص المتميزة لعمله، من إستقلالية وإكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرف، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة في إتخاذ القرارات.²

فهو يعبر عن إرتباطا وجدانيا بأهداف ودرجة تطابق العامل بقيم المؤسسة فيكون لدى العامل شعور تجاه المؤسسة تدفعه لحب البقاء فيها والولاء إليها.

ب- الإلتزام المستمر:

يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك العمل في المؤسسة، فالعمال الذين لديهم درجة عالية من الإلتزام المستمر يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك.³

فيدرك العامل في إطار عملية تبادل بين مدخلاته ومخرجاته، ومقارنته بين تكلفة بقائه بالمؤسسة وتكلفة تركه لعمله بالمؤسسة ثم يختار البديل الذي يحقق له أقل تكلفة وتتمثل هذه الأخيرة في الأموال، الوظيفة، علاقة العمل، الجهد المبذول التي تعد خسارة بالنسبة للعامل في حالة تركه لمؤسسته، وبالتالي كلما زادت المصالح التبادلية بينهما من وجهة نظر العامل زادت درجة ولائه لمؤسسته من حيث إرتباطه بها أكثر.

ج- الإلتزام المعياري:

يعكس شعور العامل بالمسؤولية وواجب البقاء في المؤسسة نتيجة قيم ومبادئ شخصية،⁴ وبسبب ضغوط الآخرين وتأثر العامل حول ما سيقولونه عند مغادرته العمل بالمؤسسة. فهو إلتزام خلقي وأدبي حتى لو كان على حساب نفسه.⁵

¹ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 339.

² : محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014، ص 172.

³ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 339.

⁴ : محمد جودت محمد فارس: مرجع سبق ذكره، ص 172.

⁵ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص 339.

إذن هو إلتزام قائم على قيمة داخلية لدى العامل يشعر بمقتضاه إلزامية البقاء بالمؤسسة بغض النظر عن ظروف العمل أو إتجاهاته نحو العمل أو نحو مؤسسته.

تتصب الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي تنصب على رغبة العامل بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة إلا أن الإختلاف الظاهر بين هذه الأبعاد يبرز من خلال الأسباب المؤدية إلى رغبة العامل بالإستمرار في العمل بالمؤسسة، فنجد بعد الإلتزام الوجداني الذي يرتبط برضا العامل عن عمله وعن مؤسسته مما يدفعه إلى تحقيق مستوى عال من الولاء للمؤسسة والعمل على بذل جهد أكبر لأداء مهامه بكفاءة وفعالية من أجل نجاح المؤسسة، وفي المقابل نجد البعد الثاني وهو بعد الإلتزام المستمر الناتج عن رغبة العامل بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة تماشياً مع النتائج المتوقعة من وراء تركه لعمله، أما البعد الثالث وهو الإلتزام المعياري فهو يعبر عن رغبة العامل بالبقاء في العمل في المؤسسة نسبة إلى مبادئه الأخلاقية التي تقوده إلى إلتزامه بعمله وفقاً لشعوره بروح المسؤولية وأنه واجب أخلاقي وديني لأداء مهامه وواجبه تجاه مؤسسته.

ثانياً: محددات الإلتزام التنظيمي:

هناك عدة محددات أساسية التي يمكن أن تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات، الأولى ذاتية مرتبطة بالخصائص الشخصية للعامل والمجموعة الثانية وظيفية مرتبطة بالوظيفة والعمل والمجموعة الثالثة تنظيمية مرتبطة بحجم المؤسسة وطبيعة العمل والأجر يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الخصائص الشخصية:

وتشمل المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالعامل، وتتضمن كلا من السن، الجنس، سنوات الخبرة المستوى التعليمي، الطموح، الشخصية، الإتجاهات، معتقدات العامل عن العمل، الحاجة للعلاقات الإجتماعية، الحاجة للإنجاز وإلى تحقيق الذات. ويمكن توضيح بعضها فيما يلي:

❖ السن:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والإلتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في السن قابله إرتفاع معدل الإلتزام التنظيمي لأن كبار السن من العمال الأكثر حرصاً وظيفياً في العمل¹. أي أن العمال الأكبر سناً يتمتعون بالخبرة الوظيفية والوعي والنضج والفهم الحقيقي لأهمية العمل والوقت والإنضباط مما يساهم في إلتزامه التنظيمي.

❖ الجنس:

أكدت بعض الدراسات أن الرجل أكثر إستقراراً وإلتزاماً من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة المتزوجة أكثر إلتزاماً لتمتعها بحياة مستقرة، في المقابل رأى البعض الآخر أن المرأة الملتزمة هي الغير متزوجة لأنها أكثر ارتباطاً بوظيفتها²، وعليه لا يمكن الوصول إلى نتيجة موحدة على إلتزام العامل من خلال الجنس أو الحالة المدنية لعدم إتفاق الدراسات حول إلتزام الرجل والمرأة في العمل.

❖ سنوات الخبرة:

أكدت نتائج بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الإجتماعي بين العامل وزملاءه من جهة، وبين العامل والمسؤول المباشر له من جهة أخرى، بالإضافة إلى بقاء العامل في

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 183.

² : نفس المرجع، ص 184.

نفس محيط العمل لمدة أطول حيث تزداد خبرته في أداء عمله ويكتسب الطرق وأساليب جديدة للتعامل مع الزملاء،¹ إلى جانب إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى (معنوية أو مادية)، مما يقلل من فرص إنتقال العمال إلى مؤسسات أخرى مع التقدم في السن تقاديا لظاهرة دوران العمل مما يحقق إستقرارا وظيفيا.

❖ المستوى التعليمي:

إختلفت نتائج الدراسات حول العلاقة القائمة بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي. فالبعض منها أكدت الإرتباط السلبي بين التأهيل العلمي للعامل ومعدل الإلتزام التنظيمي وذلك نتيجة إرتفاع معدلات توقعات وطموحات العامل المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي أفضل، بالإضافة إلى تزايد الخبرات والبدائل الوظيفية للعامل كلما إرتفع تأهيله العلمي.

وفي المقابل توصلت بعض الدراسات إلى الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للعامل، أي أنه كلما إرتفع التأهيل العلمي للعامل إرتفع معدل إلتزامه التنظيمي.² وفي كلتا الحالتين يظهر التأثير الجوهرى للمستوى التعليمي على إلتزام العامل.

إذن يمكن القول أن الخصائص الشخصية متغيرات مرتبطة بالعامل فهي تعبر عن صورته وتوضح تميزه عن الآخرين لإختلافها من عامل إلى آخر، وهي تؤثر على درجة إلتزام العامل بالمؤسسة. كما أنها تعتبر من أكثر المحددات تأثيرا في إلتزام العامل لذلك تلعب دورا فعالا في التنبؤ بسلوك العامل داخل التنظيم، وذلك من خلال إرتباط الخصائص الشخصية بإتجاهاته وتوقعاته وقيمه التي توجه سلوكه وتحدد إلتزامه التنظيمي.

ب- الخصائص الوظيفية:

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة ودور العامل وعبء العمل، سنحاول توضيح أهم هذه الخصائص وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي:

❖ الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه العامل:

◀ الوظيفة: إهتمت بعض الدراسات بدراسة التباين في متطلبات الوظيفة ومدى تأثيره على الإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى إثبات العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إلتزام العامل.³

وفي دراسة حديثة أجريت على عينة مكونة من 580 مدرس يعملون في مجال تعليم المهن الصحية والتسويقية وجد أن زملاء العمل وظروف العمل لها علاقة إيجابية بالإلتزام التنظيمي. كما أن الدور الذي يؤديه العامل على صعيد الوظيفة وشعوره بأهمية هذا الدور فضلا عن توافق العمل وطموحه وتمتعه ببعض الإستقلالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته وكل ذلك سيؤدي إلى تعلقه بتلك الوظيفة ويؤثر إيجابا على إلتزامه التنظيمي.⁴ فتوافق الدور الذي يؤديه العامل وطموحاته وقدراته ومؤهلاته يعزز من إلتزامه ويدفعه لأداء عمله بكفاءة وإتقان أكثر.

¹ : نفس المرجع، ص 183.

² : صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ : نفس المرجع، ص 185.

⁴ : غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 131.

◀ **صراع الدور وغموض الدور:** أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من صراع الدور وغموضه بالالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي. أما غموض الدور فقد ينتج عنه صراعات تؤدي إلى زيادة الضغوط لدى العامل مما يؤثر سلبا على إلتزامه. وفي المقابل إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه العامل في المؤسسة التي يعمل بها يزيد من إلتزامه التنظيمي.¹ فعلاقتها علاقة طردية بوضوح الدور يزداد الإلتزام التنظيمي في المقابل غموض الدور يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي.

❖ **عبء العمل:**

توصلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين عبء العمل والإلتزام التنظيمي. فزيادة عبء العمل على العامل يؤدي إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي.² وذلك أن عبء العمل يتولد عنه ضغوط تؤثر سلبا على سلوك العامل وعدم إستقراره وعدم إرتياحه.

إذن الخصائص الوظيفية ترتبط بإستراتيجية المؤسسة في توزيع الوظائف على عمالها ومدى تحكمها في التباين بين الوظائف المختلفة من خلال توزيع الأدوار وتوافقها مع مؤهلات وكفاءة وطموح العامل، وتجنب الضغط على العمال تقاديا لزيادة عبء العمل على العمال بالإضافة إلى ضرورة التحديد الدقيق والواضح للأدوار تجنباً للصراعات وتداخل الوظائف الذي يقلل من الإستقرار الوظيفي مما يؤثر سلبا على إلتزام العامل.

ج- **خصائص تنظيمية:**

تتعلق هذه الخصائص ببيئة المؤسسة الداخلية وتشمل على مجموعة من المتغيرات منها:

❖ **حجم المؤسسة:**

توصل بعض الباحثين إلى أن المؤسسات الأكبر حجما تسمح بتكوين جماعات عمل أكثر وتفاعل أكبر بينهم وتمنح فرص أكثر للترقية والإمتيازات، مما يؤثر إيجابا على إلتزام العامل، وفي المقابل توصل بعض الباحثين إلى أن حجم المؤسسة ينعكس سلبا على الإلتزام التنظيمي حيث أن المؤسسات كبيرة الحجم تتطلب من المسؤول بذل جهد أكبر للتنسيق والرقابة داخل التنظيم، وتطوير السلوك مما يؤثر سلبا على إلتزام المسؤولين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.³ وعليه فإن حجم المؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا أو إيجابا على الإلتزام داخل التنظيم وذلك مرتبط بالسياسات المتبعة بالمؤسسة من خلال توزيع الأدوار وتحديداتها تحديدا دقيقا وموضوعيا وواضحا والعمل على تحفيز العمال الأكثر إلتزاما بتحقيق تقدما وظيفيا مما يدفع ببقية العمال بإتباع منهج الإلتزام التنظيمي.

❖ **الأجر:**

توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجر والإلتزام التنظيمي. فزيادة الأجور تحفز العمال على البقاء في المؤسسة وتعزيز إلتزامهم التنظيمي.⁴ وذلك لرضا العامل عن الأجر ورضاه عن المخرجات التي يحصل عليها مقارنة بالمدخلات التي يقدمها.

¹ : صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره، ص 185.

² : نفس المرجع، ص 185.

³ : مراد نعموني: مرجع سبق ذكره، ص 187.

⁴ : نفس المرجع، ص 187.

❖ طبيعة عقد العمل:

أثبتت بعض الدراسات أن العمال الدائمين أكثر إلتزاماً مقارنة بالعمال الغير دائمين¹، وذلك لأن العامل الدائم يشعر بالإستقرار الوظيفي والمسؤولية إتجاه وظيفته مقارنة بالعامل الغير دائم. فالخصائص التنظيمية خاضعة للسياسة المنتهجة بالمؤسسة وبيئة العمل اللذان يعملان على خلق روح الإلتزام داخل المؤسسة.

III - الثقة التنظيمية

1- نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

إن مفهوم الثقة التنظيمية مرتبطة بنشأة وتطور المجتمعات، إلا أن الإهتمام العلمي بموضوع الثقة التنظيمية يرجع إلى العقد الخامس من القرن الماضي في علم النفس، حيث توصل "Erikson" إلى أن العمال يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وهذه الميول تنشأ في مرحلة الطفولة المبكرة وتأثرها بشخصيتهم وتجارتهم في الحياة.² وفي بداية الستينات من القرن الماضي، أصبح الإهتمام بهذا الموضوع في علم الإجتماع من طرف الباحث "Goffman" سنة 1963 في دراسته الإجتماعية حول التفاعل الإجتماعي والدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الإجتماعية. وتبلور في مرحلة السبعينات مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عند زيادة الإهتمام بمشاركة العمال لفكرة الديمقراطية الصناعية من أجل تحسين نوعية الأداء.

وقد قدم "Luhman" أول مفهوم للثقة في السياق التنظيمي سنة 1979م الذي أكد بدوره على أهمية الثقة التنظيمية في العلاقات داخل المؤسسة والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري وتكوين فرق عمل أكثر كفاءة. وفي التسعينات ومع زيادة التطورات وإستمرار التغيرات تزايدت شدة المنافسة بين المؤسسات فأصبح الإهتمام أكبر من طرف الباحثين من أجل تفعيل مفهوم الثقة التنظيمية.

وقد تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي وتعدد وإختلاف نظريات التنظيم³. ليصبح متغير الثقة التنظيمية يندرج ضمن المتغيرات التنظيمية المهمة التي لها تأثير فعال على سلوك العامل وعلى أدائه وولائه لعمله ولمؤسسته.

2- الثقة التنظيمية بالأنظمة الإدارية عبر الثقافات المختلفة:

إن مفهوم الثقة التنظيمية يتأثر بمفهوم الإتجاهات والقيم والثقافات والمحيط الخارجي، كما يستفيد من خبرات وتجارب وثقافات أخرى، لذا أصبح الإهتمام بدراسة مختلف الثقافات ليتمكن مسؤولو المؤسسات خاصة المؤسسات متعددة الجنسيات من الإدارة بكفاءة وفعالية في ظل تكنولوجيا المعلومات والتطورات التي شهدتها المجتمع وإلتتمستها المؤسسات، وفيما يلي سنعرض بإيجاز عامل الثقة في المؤسسات عبر ثقافات مختلفة:

¹ : مراد نعموني: مرجع سبق ذكره، ص 187.

² : نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم: دور الثقة التنظيمية في تغيير سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينية من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص 341.

³ : جامعة تكريت: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 172.

أولاً: الثقة في الإدارة اليابانية:

تركز الإدارة اليابانية على تنمية المورد البشري والتشغيل طويل المدى والإعتماد على الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرارات،¹ والميزة الأساسية في المؤسسة اليابانية هو إتباعها للنظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العمال، الأمر الذي يؤدي لتحقيق العدالة في المؤسسات، إضافة إلى أن المؤسسة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور تجعل العمال فيها من جميع المستويات يتعاملون فيما بينهم على إنسانية مبنية على أساس التكامل والتعاون مما يتولد عنه الإتصال المفتوح، الثقة والشعور بالإلتزام الذي ينتج عنه الولاء التنظيمي.²

إذ تترجم الثقة العالية في المؤسسات اليابانية إلى علاقات تنظيمية متينة، بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤول، وتقوم هذه العلاقة على الود، والصدقة، والإحترام، والمودة لتحقيق الثقة المتبادلة.³ لذلك تعمل الإدارة اليابانية على خلق بيئة عمل مناسبة لأداء المهام بإنسجام وتكامل وتناسق مبني على أساس التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

ثانياً: الثقة في الإدارة الأمريكية:

تدفع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية ضريبة ضعف الثقة للمحامين نتيجة للإزدياد الملحوظ في القواعد القانونية التي تحكم العلاقات التنظيمية، إذ أن ضعف الثقة التنظيمية يؤدي إلى العلاقات العمودية الهرمية، الأمر الذي يؤدي إلى الروتين، والقلق، والخوف، والتضحية بالأفكار الجديدة وتدني مستوى الأداء، إذ أظهرت إحصائيات أن (65.000) عامل في شركة "تويوتا اليابانية" إستطاعوا إنتاج (4.5) مليون سيارة كل سنة في نهاية الثمانينات، في المقابل أنتج (750.000) عامل في "جنرال موتورز الأمريكية" (08) ملايين سيارة في نفس المدة.⁴

ف نجد من خلال المقارنة بين الشركتين أن عدد العمال في شركة "موتورز الأمريكية" بأكثر ب 11 مرة عدد عمال شركة "تويوتا اليابانية"، يقابلها إنتاج أقل من الضعف، هذا يدل على الفارق الكبير في العملية الإنتاجية والمرتبطة بطبيعة الإدارة اليابانية المحفزة لعمالها والتي تسعى لخلق بيئة عمل مبنية على أساس الثقة المتبادلة التي تتولد عنها روح التعاون والإنسجام لتحقيق الأهداف. أما الإدارة الأمريكية فهي تسعى لرفع مستويات الثقة لتحسين وتيرة العملية الإنتاجية لتحقيق تطور وريح أكبر.

ثالثاً: الثقة في الإدارة البريطانية:

في القرن العشرين إتصف الإقتصاد البريطاني بعدم الثقة بين إتحاد العمال والحكومة وإدارة القطاعات الإقتصادية الأخرى، الأمر الذي أدى إلى شلل الإقتصاد وتخفيض المستوى المعيشي في البلاد إلى حد مأساوي، وقد تنبأ "كارل ماركس" بأن المحيط الذي يسوده عدم الثقة سيكون النتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية والتي تشكل في الوقت ذاته قوة لتفويض أركانها¹. فإنعدام الثقة يؤثر على العملية الإنتاجية وعلى أهداف المؤسسة.

¹ : سلمان العميان محمود: مرجع سبق ذكره، ص 53.

² : محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 59.

³ : وفاء برهان برقواوي : مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 60.

¹ : نفس المرجع، ص 60-61.

رابعاً: الثقة في الإدارة الأردنية:

من أهم العوامل السلبية التي تضعف ثقة العمال بإدارة الأجهزة الإدارية الأردنية نجد غياب النظرة المؤسسية وتغليب النظرة الشخصية، وغياب المعايير الواضحة والدقيقة لتقويم الأداء المؤسسي وعدم المساواة في تطبيق النظام على العمال، وانعدام العدالة التعاملية، بالإضافة إلى عدم إتاحة الفرص الكافية للعمال للمشاركة في صنع القرار، وانعدام قنوات الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يتولد عن هذا علاقات منعدمة الثقة وسوء المناخ التنظيمي الذي يؤثر سلباً على رضا العمال وولائهم.¹

فتمتاز بيئة العمل في كل من الإدارة البريطانية والإدارة الأردنية بنقص الثقة المتبادلة داخل التنظيم وذلك مرتبط بالإستراتيجيات والسياسات المتبعة بتلك المؤسسات التي لا تعمل على تعزيز روح التعاون بين العمال.

كما يعمل تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية من طرف إدارة المؤسسة على خلق ثقة العامل تجاه إدارة المؤسسة والذي يحقق ولاء العامل لمؤسسته، وهذا ما تنقده هذه الإدارة مما أدى بها إلى مواجهة ضعف الثقة بالتنظيم الذي أثر سلباً على أهدافها.

خامساً: الثقة في الإدارة الإسلامية:

بدأت مرحلة البحث التحليلي الذي يهتم بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الإداري المعاصر في العقد السادس من هذا القرن.

ونجد في الدين الإسلامي المبادئ والأسس والقواعد الأساسية التي توجه المنظرين في مختلف المجالات² ومن بينها العمل على تقوية الثقة بين العمال مما يشمل العمال في المؤسسات وفي جميع المستويات التنظيمية، حيث نجد الدين الإسلامي حدد أسس واضحة ودقيقة لمنهج بناء الثقة بشكل متكامل ويقوم هذا المنهج على الأسس التالية:³

أ- عدم مخالفة الوعود والالتزام بها:

قوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا لا تقولون ما لا تفعلون، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون"⁴، وقوله أيضاً " وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً"⁵، وقوله أيضاً: " أتأمرون الناس بالبر وتتسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون"⁶

وبالنظر إلى ما دعى إليه الإسلام، نجد ضرورة التمسك بالوعد في الحياة الإجتماعية وعند إسقاطها على المجال التنظيمي نرى أنه من الضروري على المسؤول أن يكون أكثر الأفراد إلتزاماً بالسلوكيات التي يدعون العمال للتحلي بها، وعلى الإدارة أن تعد بالوعد القادرة على تحقيقها، بالإضافة إلى عدم التمييز من أجل الوصول لتحقيق مستوى معين من الثقة لدى عمالها. فتحقيق الوعد من شأنه تعزيز ثقة العامل بالمسؤول وبالإدارة محققاً مستويات مرتفعة من الولاء للمؤسسة.

¹ : نفس المرجع، ص، 62-63.

² : سلمان العميان محمود: مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره ، ص 61.

⁴ : القرآن الكريم: سورة الصف، الآية 2-3.

⁵ : القرآن الكريم: سورة الإسراء، الآية 34.

⁶ : القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 44.

ب- عدم انتشار الغيبة والنميمة بين العمال:

يؤثر هذه السلوك إذا إنتشر بين العمال في المؤسسة سلبا على العلاقات التنظيمية الذي يضعف الثقة المتبادلة بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة.¹

لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا إجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم، ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا"²

فالإسلام يحث على الأخلاق الفاضلة وحسن الظن بالآخرين والإبتعاد عن النفاق والنميمة وغيرها من السلوكات التي تضر بالآخرين سواء داخل التنظيم أو خارجه ليشمل الحياة الإجتماعية كاملة ويحقق مستويات من الثقة المتبادلة بين الفاعلين.

ج- محافظة العمال على أسرار المؤسسة:

إذ نص الدين الإسلامي على المحافظة على الأسرار لإعتبارها أمانة، وينطبق على محافظة العمال لأسرار المؤسسة، الأمر الذي يعزز ثقة الإدارة بالعمال وعدم التخوف من تسرب المعلومات مما يسمح للإدارة بعدم إخفاء المعلومات على العمال لضمانها.³

لقوله تعالى: "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون، والذين هم على صلواتهم يحافظون، أولئك هم الوارثون الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون".⁴

فالعامل إذا إستند إلى الأسس التي حث عليها الدين الإسلامي الذي يوجه سلوكه نحو الإلتزام في العمل والإبتعاد عن ما يحطم الثقة بين العمال بتعزيز العلاقات والتعاون من أجل تحقيق الأهداف.

3- أنواع الثقة التنظيمية وأهميتها:**أولاً: أنواع الثقة التنظيمية:**

إن الثقة التنظيمية متعددة الإتجاهات، قد تكون عمودية أو أفقية أو في إتجاه واحد عكس السلطة التي تمارس من الأعلى إلى الأسفل ضمن الهيكل التنظيمي، فالثقة يمكن أن تكون متبادلة أو حتى ذاتية، فهي تعكس العلاقة بين الشخص وذاته (الثقة بالنفس) والثقة بالآخرين.

كما تتجاوز الثقة التنظيمية التنظيم الرسمي لعلاقات العمل لتشمل العمال بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية.

ويرى الباحث "Berg، 2003" أن الثقة التنظيمية ظاهرة تخص العامل والمجموعة، بين العمال والمؤسسات، بين العمال والأنظمة، لهذا فإن شكل الثقة التنظيمية، يتغير بناء على شكل العلاقة التي تشمل العمال، المؤسسة والأنظمة، وتعدد أنواع الثقة التنظيمية وفقا لزواوية النظر إليها، ونميز منها ثلاثة أنواع موضحة كالاتي:

أ- أنواع الثقة بالنظر إلى أطرافها: يمكن تقسيمها إلى نوعين:

¹ : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 61.

² : القرآن الكريم، المصحف الشريف: سورة الحجرات، الآية 12.

³ : محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ : القرآن الكريم: سورة المؤمنون، الآية 8-11.

❖ الثقة بين العمال:

وهي تمثل رغبة العامل أو إستعداده للتعرض أو التأثير بأفعال وتصرفات الآخرين، متوقعا القيام بأعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة في حالة عدم متابعة سلوك الموثوق به أو مراقبته أو التحكم فيه.¹ فقد أشارت مدرسة العلاقات السلوكية إلى ضرورة خلق المؤسسة بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة والعلاقات الإجتماعية بين العامل والجماعات عبر المستويات التنظيمية داخل التنظيم.² فكل تنظيم يشمل على علاقات رسمية وغير رسمية بين أعضائه تسودها مستويات مختلفة من الثقة التنظيمية التي تؤثر على تعاون وتماسك الجماعة.

❖ الثقة بالمؤسسة:

هي إيمان العامل بأن المؤسسة ستوفر الظروف المناسبة وستتخذ الإجراءات اللازمة للعمل لصالح العمال، وأنها ستلتزم بالوعود التي تعد العامل بها، كما أنها ستسعى لتحقيق أهداف عمالها.³ وفي هذا الصدد نجد مبادئ الإدارة العلمية التي تحث على ضرورة تهيئة بيئة عمل يسودها التعاون بين الإدارة والعمال لضمان تحقيق الأهداف.⁴ وتتحقق ثقة العامل بالمؤسسة من خلال ثقته بالسياسة السائدة ومدى تطبيقها بموضوعية وعدل بين أعضائها.

ب- أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة: يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما:

❖ الثقة العمودية:

وتشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه وفي حالة تعزيز الثقة بينهما فيإمكان المسؤولين إحداث التغييرات في العمل بسهولة والتحكم فيها لأنهم أشخاص موثوق فيهم.⁵ هذا النوع من الثقة مرتبط بنوعية العلاقات السائدة بين المرؤوسين برؤسائهم في العمل.

❖ الثقة الجانبية:

وهي تشير إلى الثقة بين الزملاء، نظرا للعلاقات الإعتمادية في أداء الوظائف بالمؤسسات، حيث يعتمد العمال على بعضهم البعض لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية، والتعاون فيما بينهم يستوجب توفر الثقة المتبادلة بينهم⁶، وهو يخلق علاقات إجتماعية بينهم من خلال التواجد في نفس مكان العمل وفي نفس الظروف وبيئة العمل، في إطار تحقيق أهداف مشتركة.

ج- أنواع الثقة بالنظر إلى موضوعها: وفق هذا المنظور فإن الثقة التنظيمية تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

¹ : حمد بن أحمد الهندي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 55

² : إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص95.

³ : حمد بن أحمد الهندي: مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص54.

⁵ : حمد بن أحمد الهندي: مرجع سبق ذكره ، ص 56.

⁶ : نفس المرجع، ص 56.

❖ الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية:

وهي التي تعتمد على حسن النية والعلاقات الشخصية، فهي تركز على الأسس الأخلاقية التي تمنع العامل من ارتكاب الأخطاء التي تؤثر سلبا على الزملاء.

❖ الثقة المرتكزة على الكفاءة:

وهي الثقة المستندة على إدراك لقدرات العمال وإمكانياتهم ومهاراتهم لأداء عملهم، وهي تركز على الإقتناع بأن العامل يملك قدرات ومهارات تمكنه من إنجاز لمهامهم الموكلة إليهم، فالثقة هنا ترتبط بسمعة العامل بإنجاز المهام كما هو متوقع لدى الطرف الوائق.

❖ الثقة المرتكزة على العقد:

ويعتمد هذا النوع من الثقة على الإلتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، ويتوقع كل طرف أن يحصل على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقا للعقد واتفاقيات العمل، لأن المؤسسة تحتاج إلى العمل والإنجاز والعامل يحتاج المكافأة¹ والتقدير، فتتضمن الثقة التنظيمية الطبيعة التعاقدية حيث أن الإتفاق أو التعامل يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الزملاء، والإلتزام في السلوك والعلاقات، وفي هذا النوع من الثقة التنظيمية يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة به، لا من التركيز على الإتجاهات والقيم والمعتقدات²، كما يعتمد هذا النوع على الجانب الرسمي والعلاقات الرسمية الخاضعة لعقد العمل.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

تعد دراسة موضوع الثقة التنظيمية عاملاً أساسياً وضرورياً للتفاعل الإجتماعي، وقد أشير إلى أهميتها في عدة مجالات منها الإتصال، القيادة، الإدارة بالأهداف، علاقات العمل، فرق العمل وثقافة المؤسسة، فالثقة التنظيمية لها أهمية نظرية وعملية رئيسية لدراسة المؤسسات، حيث يتفق معظم الباحثين على دورها كعنصر جوهري في الحالات الإجتماعية التي تستدعي التعاون والإعتماد المتبادل، حيث أكدت بعض الدراسات إلى أن الثقة التنظيمية هي العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المؤسسات، وهي العنصر الأساسي في بناء البيئة التنظيمية، كما أنها تؤثر على الرضا الوظيفي وصنع القرارات والإتصالات وحل المشكلات والتغيير التنظيمي، كما تعد الثقة التنظيمية عاملاً أساسياً في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة.³

لا يختلف الكثير من علماء الإجتماع وغيرهم حول أهمية الثقة التنظيمية باعتبارها أساسية للعلاقات الإجتماعية الثابتة والمستقرة، كما تعتبر الثقة التنظيمية عاملاً محددًا للسلوك، كما أشار كل من "Golembiewski, Mcconkie, 1975" بقولهم أنه لا يوجد متغير واحد يؤثر على السلوك الجماعي بين الأشخاص كما هو تأثير الثقة عليه.

كما توصل "جيمز" في دراسته سنة 2010 إلى الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الأداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية لإستقرار الوظيفي والإبداع من طرف العمال.⁴

والثقة التنظيمية من وجهة نظر "Leana et Burenell, 1999" هي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الإجتماعي بعد العنصر الأول وهو القابلية الإجتماعية.

كما تظهر أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:

¹ : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² : نفس المرجع، ص 68.

³ : أحمد محمد سعيد الشيبان وعنان محمد أحمد ابو حمور: مرجع سبق ذكره، ص 252.

⁴ : أحمد عبيد الرشيدى وكايد سلامة: درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثالث، العدد 12، 2015، ص 140.

- ❖ خلق التعاون في المؤسسات وفي بناء العلاقات في مجال الإدارة.¹
 - ❖ تنقص من شدة المراقبة والحاجة للسيطرة على سلوك العامل والجماعة.
 - ❖ تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء، الإلتزام التنظيمي والإستقرار الوظيفي.
 - ❖ تشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية بين العمال.
 - ❖ تلعب دورا مهما في إستثمار عامل الوقت من خلال تعزيز قنوات الإتصال والحوار والإنتفاع أكبر لتحقيق التبادل الفكري بين العمال.²
 - ❖ تعتبر الثقة عاملا مهما في تحقيق التكامل للمؤسسة وتشكل عنصرا أساسيا في الفاعلية التنظيمية.³
 - ❖ الثقة التنظيمية لها تأثير كبير في المؤسسات على سلوك المواطنة التنظيمية، دوران العمل، التغيب عن العمل والصراع التنظيمي داخل المؤسسات.⁴
- وبالرغم من الأهمية البالغة للثقة التنظيمية تبقى دراستها في المؤسسات صعبة ومعقدة، بسبب إختلاف تعريفاتها وصعوبة قياسها وإعتبارها من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بشعور العامل التي توجه سلوكه التنظيمي.

4- مصادر الثقة التنظيمية ومحدداتها:

أولاً: مصادر الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية ثلاثة مصادر أساسية نذكرها:

أ- ثقة معتمدة على العملية:

وهي مرتبطة بسجل العمليات السابقة، وفي هذه الحالة تبادل المعلومات يكون محدود بين الأفراد المعروفين والمحترمين.

ب- ثقة معتمدة على العامل:

وهي مرتبطة بنقاط التشابه بين العمال، وهنا تتحد التبادلات بالعمال في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.

ج- ثقة معتمدة على المؤسسة:

وترتبط هذه الثقة بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المؤسسة مثل الإحتراف أو التأمين، وهنا يتحدد التبادل بين العمال الذين يقدمون هذه الضمانات.⁵

إن المهام الموكلة لكل عامل في إطارها الرسمي وإستنادا للعمليات السابقة وتبادل المعلومات والأهداف المشتركة تعمل على تحديد مستوى الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم.

¹ مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 101-102.

² نفس المرجع، ص 109.

³ نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم: مرجع سبق ذكره، ص 342.

⁴ نفس المرجع، ص 343.

⁵ نفس المرجع، ص 110.

ثانياً: محددات الثقة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين حول تحديد محددات الثقة التنظيمية ومن أبرز الدراسات لتحديد محددات الثقة التنظيمية يمكن تلخيصها في الجدول رقم (02):

المحددات	السنة	إسم الباحث
عادلة الترقية، القدرة والكفاءة، القيم السائدة، توفر المعلومات.	1990	الغامدي
الإتفاق التعاقدية، القدرة والكفاءة، صدق النوايا.	1992	ساكو
العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي.	1994	كونوفسكي و بون
القدرة، والكفاءة، والنزعة لفعل الخير، والإستقامة.	1995	ماير وديفز
الإلتزام.	1998	جامبيتا
النية الحسنة والإهتمام، الكفاءة والقدرة، المصادقية، الإبتحاح والصرامة.	1999	ميشرا
العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، القدرة، النزاهة والأمانة.	2000	تان وتان
عدالة الإجراءات والتعاملات، القدرة والكفاءة والنزعة الخيرية والإستقامة.	2003	رشيد
عدالة الإجراءات، الإتصال، الدعم التنظيمي.	2003	البرخت
الإلتزام.	2003	هاردن
الإبداع في حل المشكلات والإلتزام.	2005	فرايز
عدالة الإجراءات والتعاملات والدعم التنظيمي.	2007	جكه والشاهين
القدرة و الكفاءة، الإستقامة والتكامل، النزعة لفعل الخير.	2009	رفاعي

المصدر: حمد بن سليمان البدراي، مرجع سبق ذكره، ص 64،65.

يتضح لنا من خلال الجدول المعروض أعلاه إختلاف في توجهات الباحثين فهو يشير إلى أن الثقة التنظيمية تضم مجموعة مترابطة من التوقعات متفائلة بأداء بكفاءة وجودة وأخلاقيات وتفاعلات الآخرين وسلوكيات وتصرفات الآخرين بالطريقة المرغوب فيها للطرف الآخر فقد يكون الدافع منفعة يحصل عليها أو يكون أخلاقي يتمثل في قيمة يحترمها الإنسجام في سلوكياتهم.

وتلعب الثقة التنظيمية دوراً مهماً في نجاح النشاطات الإدارية، فتوصلت عدة دراسات إلى إثبات العلاقة القوية بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي، الإبداع الوظيفي، ودرجة الإستقلالية وحرية إتخاذ القرارات والولاء التنظيمي.

ومن أجل الوصول لتحقيق ثقة العامل بالتنظيم يشترط تحقيق العدالة التنظيمية والدعم المؤسسي، وترتبط الإجراءات العادلة بالمواقف الإيجابية نحو المجموعة والقائد والمؤسسة، كذلك التوزيع العادل للمصادر والمكافآت من قبل المؤسسة لها تأثير إيجابي على العامل تجاه المؤسسة. فالعدالة التنظيمية وفاعلية الإتصال تعتبر من أهم عوامل الثقة التنظيمية، وإعتبار الوضوح والصرحة له دور في حجم الثقة التنظيمية.¹

توصلت دراسة "كاندرون" إلى تحديد مصدرين رئيسيين لبناء الثقة التنظيمية:

¹ : أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص93.

المصدر الأول: يتعلق بفاعلية الإتصال حيث المؤسسات التي بها درجة الثقة عالية تنتقل المعلومات إلى جميع العمال مما يعزز مستوى الثقة بينهم.

المصدر الثاني: يتعلق بدرجة مهارة المؤسسة في التعامل مع التغيرات المتعلقة في الإندماج والتعامل مع المؤسسات الأخرى، وإعادة هيكلة المؤسسات، فالإدارة العليا هي أساس الثقة والنزاهة في المؤسسة، فهذه الأخيرة كلما كان مستوى الثقة بها عاليا ساعدها بتأدية وظيفتها بشكل أفضل.¹

5- عناصر الثقة التنظيمية:

حدد الباحثان "Buther et Cantrell, 1984" خمسة عناصر أساسية للثقة التنظيمية مرتبطة بوضع ومكانة العامل في المؤسسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أولاً: النزاهة: هي السمة المعبرة عن الشرف والأمانة والصدق من جانب العامل الموثوق به.

ثانياً: المقدرة الشخصية: هي المعرفة التقنية والمهارة بين العمال، وهي ضرورية لأداء الوظيفة في العمل.

ثالثاً: الإتساق: هو الإعتماد والرأي الجيد أو الحكم الجيد في المواقف المرتبطة بالعمل.

رابعاً: الولاء: هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين.

خامساً: الصراحة: هي الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.²

فالثقة التنظيمية تبنى على أساس النزاهة والإتساق بين الأعضاء والصراحة المتبادلة بينهم ونقل المعلومات بمصادقية وحرية ورغبتهم في التعاون فيما بينهم وتشجيع ودعم وحماية بعضهم البعض، مما يخلق بيئة عمل مناسبة مبنية على الإحترام والمصادقية تعمل على تحقيق مصالح مشتركة بشكل منسجم.

تعتبر هذه العناصر أساس بناء الثقة التنظيمية بين الفاعلين داخل التنظيم، فتحقيق ثقة العامل بزملائه أو بمسؤوله أو بإدارة المؤسسة التي يعمل بها مرتبط بشكل مباشر بالطرف الآخر، وذلك من خلال إدراكه لسلوكه التنظيمي وأنه محل ثقة، مما تحقق مستوى معين من الثقة التنظيمية بالتنظيم.

6- قواعد ومجالات جدارة الثقة التنظيمية:

أولاً: قواعد الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً في ظل تحولات المؤسسة من سياسة الإعتماد على السيطرة والرقابة إلى أسلوب الإعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.

فتحتاج الثقة إلى قواعد لا بد من مراعاتها لتحقيق بيئة عمل مبنية على الثقة، تتمثل أهم هذه القواعد والأسس فيما يلي:

أ- عدم الإفراط بالثقة في الآخرين:

وذلك لعدم ثقة الشخص في أشخاص لا يعرفهم جيداً ولا يشتركون معه في نفس الأهداف³، فعند إتزام الزملاء بأهداف مشتركة تؤدي الرقابة إلى قناعة إنتشار الثقة في عامل ضمن مجموعة.¹

¹ : أحمد فتحي أبو كريم:مرجع سبق ذكره، ص 89.

² : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ : محمد مفضي الكساسبة وعبيد حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 72.

وفي هذا المجال يرى " لوهمان Luhmann " أن الثقة في المجتمع إلترام أخلاقي، ومع ذلك فيجب على الشخص أن لا يضع الثقة بشكل أعمى بأي شخص ولكن عليه وضعها فقط حيثما يتوقع الحصول على المنفعة.²

ب- محدودية الثقة:

تعني محدودية الثقة في المؤسسات الثقة بقدرة العمال وإلتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، و تعيد المؤسسات المعتمدة على الثقة تصميم عملها بما يتناسب مع مناخ الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.³

ج- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:

على جماعات العمل أن تكون مرنة وتتأقلم مع كافة الظروف خاصة عندما تدعو الحاجة للتغيير بسبب التطلع إلى خيارات جديدة أو عندما يتطلب الموقف قدرا من التعلم وإكتساب الخبرة، لذلك فإن إختيار العمال في جماعات العمل ذو أهمية بالغة ولضمان الأشخاص ذوي القابلية للتجديد والتغيير والتكيف.⁴

د- الثقة تتطلب الحزم:

إذا ما أخفقت الإدارة في إختيار العمال ذوي القدرة على التكيف والتجديد وثبت أن الثقة غير موجودة لضعف قدرة العمال على التعايش مع التوقعات، أو عدم إمكانية الإعتداد عليهم في إنجاز المهام، فإن مصلحة الجميع تفرض خروج هؤلاء من التنظيم، ويتطلب من الإدارة أن تتصرف وتتخذ القرارات اللازمة المتعلقة بالتخلي عن خدماتهم دون عاطفة.

ونظرا لأهمية الثقة التنظيمية فإن بعض المؤسسات تميل إلى تقييد الولاء بمجموعة صغيرة من العمال يطلق عليهم الموثوق بهم.⁵

هـ- حاجة الثقة للتكامل التنظيمي:

تمثل الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمدة على الثقة.⁶ ويجب على أهداف الوحدات الصغيرة أن ترتبط مع أهداف الوحدات الكبرى للمؤسسة ويجب أن تتكامل إذا ما أرادت بناء القاعدة المبنية على الثقة ووجود روابط بين جماعات العمل يعني وجود تقارب وإشتراك وتعاون.⁷

¹ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 112.

² : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ : نفس المرجع، ص 72.

⁴ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁵ : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

⁶ : نفس المرجع، ص 74.

⁷ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 113.

و- حاجة الثقة للاتصال:

يحتاج الإلتزام المشترك إلى التواصل الشخصي المستمر بين العمال، وكلما زادت فاعلية المؤسسة، إزدادت الحاجة إلى تواصل العمال فيما بينهم، ليس لمعرفة بعضهم واللقاء برؤسائهم فقط بل لتأكيد الأهداف المشتركة وإستراتيجيات التفكير المشترك،¹ ومن أجل بناء مؤسسات ذات ثقة عالية.

ي- الثقة التنظيمية تتطلب تعددية القادة:

إن المؤسسات المبنية على الثقة قل ما تحتاج إلى إدارة ولكنها تحتاج إلى رؤساء متعددين²، لأنه من الصعب على قائد واحد أن يجمع بين المتطلبات مهما كان عظيما وكفوا.³

إن بناء الثقة التنظيمية يكون عبر عدة مراحل منذ بداية توظيف العامل، هذا البناء يكون خاضع لعدة أسس وقواعد تعمل على تحديد مستوى ثقة العامل بمسؤوله وإدارة مؤسسته وبزملائه، وهي تختلف من عامل إلى آخر على حسب الفروق الفردية، ولإرتباطها بالأهداف المرجوة، وتأثرها ببيئة العمل والعلاقات الساندة في التنظيم ومدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع جماعة العمل.

ثانيا: مجالات الجدارة بالثقة التنظيمية:

إن من أهم الخصائص المسؤولة عن الثقة التنظيمية هي الكفاءة، التوافق، التميز، العدالة، التكامل الولاء، الإنفتاح، الوفاء بالوعود، التقبل.

وقد أثبتت دراسة "Mayer et Al" سنة 1995 التي تعد من أكثر الدراسات إماما لمجالات الثقة التنظيمية، أن هناك ثلاثة مجالات أساسية للثقة التنظيمية وهي القابلية، التكامل والنزعة الخيرية.⁴

أ- القابلية (المقدرة):

تتمثل القابلية في مجموعة المهارات والكفاءات والخصائص الفردية التي تسمح للعامل من فرض تأثيره في محيط المؤسسة، فالثقة تعتمد على المعرفة من حيث إختيار العامل من يثق به وفي تحديد أية ظروف. كما يعتمد العامل في إختياره على ما يعتبره أنه يحمل أسبابا جيدة ربما تبين دليل الثقة.⁵

ب- النزعة الخيرية:

تعتبر النزعة الخيرية على المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقديم المساعدة للوائح بعيدا عن دافع المنفعة والريح، إن هذا المجال يتطلب وجود إرتباط محدد بين الوائح والموثوق، إذ يسعى هذا الأخير لمساعدة الوائح دون طلب منه، ذلك فالنزعة الخيرية تمثل إدراك الإتجاه الإيجابي للموثوق نحو الوائح.⁶

ج- التكامل:

تتضمن العلاقة بين التكامل والثقة، بأن الوائح يدرك أن الموثوق يدعم مجموعة المبادئ الخاصة بالوائح.

¹ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 113.

² : نفس المرجع، ص 113.

³ : محمد مفضي كساسبة وعبيد حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁴ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁵ : نفس المرجع، ص 116.

⁶ : نفس المرجع، ص 116-117.

إن الطرف الملزم بمبدأ السعي وراء الربح مهما كانت التكلفة، هو الذي يتم تقييمه بوصفه ذو تكامل عالي، كما يؤثر إتساق الأعمال السابقة للأطراف والإتصالات والمصادقية حول الموثوق من قبل الواثق والإيمان بامتلاك الموثوق الإحساس بالعدالة التنظيمية ومدى تطابقها بأفعال الطرف الآخر مع أقواله إلى الدرجة التي يقيم بها بوصفه متكاملًا.

كما يمكن إعتبار التكامل بإنسجام ثقافة العمال بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، لإعتبار التكامل والعدالة أساس تحقيق الثقة،¹ هذه العوامل تكون مرتبطة فيما بينها وأساسية لتحقيق الثقة التنظيمية.

7- العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

بإعتبار أن الثقة متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني هي مرتبطة أيضا بكفاءة التشاور والمشاركة في إتخاذ القرار وديناميكية الجماعة والتطور التنظيمي، لذا تعتبر متغيرا أساسيا في التنبؤ بالرضا الوظيفي والرضا عن المشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية التي تعبر عن ولاء العمال لمؤسستهم، فتتأثر الثقة التنظيمية ببعض العوامل التي يمكن أن نذكر أهمها:

أولاً: عامل الشك: يعبر عن إعتقاد بعض العمال بضرورة الغدر واليقضة في العمل خاصة في حالة التنافس بين العمال.²
ثانياً: عامل الأنانية: يعبر عن إعتقاد العامل أن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها،³ وهذا ما يسمح للعامل بالإهتمام بالمصالح الذاتية.

ثالثاً: عامل المعرفة: يعتمد المسؤولون في إستثمار الثقة المستندة إلى المعرفة في نظرهم لنجاح المؤسسة، والتفاعل السابق ومدى التشابه الإجتماعي وإعتبارات السياق التنظيمي.

فتكون علاقات العمل شخصية وتمتد لفترة من الزمن، فبإمكان المعنيين متابعة سجل العمال أو كيفية تنفيذهم للواجبات المرتبطة بالدور في الماضي عند تقويم الثقة، والأمر الذي يثبت إتساق سلوك النظرير مع معايير التبادل والإنسجام هو إتباع الزملاء لها من خلال الإلتزام، لذا يصبح مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة يرتبط بمدى أداء العامل الآخر للدور الإيجابي. كما يؤثر التشابه الإجتماعي بين العمال في تطور الثقة، فجماعات العمل المتشابهة في الخصائص الأساسية مثل العرق قد تكون لها ميزة على الجماعات المختلفة في قدرتها على خلق علاقات العمل بالثقة.⁴ كما أن عامل الجنس والعمر يعملان على تطوير الثقة التنظيمية.⁵ لكن مستوى الثقة المعتمدة على المعرفة بالنظرية أكبر من مستوى الثقة في حالة تشابه عاملين ثقافيا أو عرقيا.⁶

رابعاً: عامل العاطفة: يكون السلوك العاطفي إختياريا ومرتبطا بالفرد، وتكرار هذا السلوك يسمح للفرد بمعرفة دوافع الآخرين. و تكون المعرفة أساسا للثقة المعتمدة على العاطفة، لذلك يعتبر السلوك التنظيمي حاسما في تطوير الثقة التنظيمية المستندة إلى العاطفة، كما يقدم التفاعل المتكرر قناعات جماعية كافية تسمح بإعتمادها مقياسا لقبول الآخرين وتدعيم الثقة التنظيمية، وعلى هذا الأساس يكون تحديد الثقة المستندة إلى العاطفة بسياقات التفاعل المتكرر.⁷

¹ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره ، ص 117.

² : محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: نفس المرجع السابق، ص 76.

³ : نفس المرجع، ص 76.

⁴ : نفس المرجع، ص 77.

⁵ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁶ : نفس المرجع السابق، ص 119.

⁷ : نفس المرجع ، ص 119.

8- مقاييس الثقة التنظيمية:

تعدد مقاييس الثقة التنظيمية التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة، ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

أولاً: مقياس الثقة بين الأفراد: وتم تطوير هذا المقياس من طرف " روتر rotter " للبحث في الثقة التنظيمية من خلال متطور نظرية التعلم الاجتماعي، ويتضمن هذا المقياس (40) فقرة حسب نموذج " ليكرت Likert".¹

ثانياً: جدول قياس الإتجاهات (الشخصية): يعود هذا المقياس إلى "شور وميكر" "Shur et Meeker"، وهو أداة لقياس تجنب المخاطرة، وتشير المستويات العليا بهذا المقياس إلى انخفاض درجة المخاطرة وتدني مستوى النشاط وعدم الرغبة في التعرض للمخاطرة المادية أو الجسدية.

كما أن هناك مقياس آخر لنفس الباحثين خاص بأبعاد الثقة أو الشك، وتشير المستويات العليا لهذا المقياس إلى وجود الأناية وانتشار العدوانية والتوتر في العلاقات، أما المستويات المنخفضة فتشير إلى الثقة وعدم الأناية والتوجه نحو التفاوض.²

ثالثاً: إختبار الثقة: قام بتطويره "أودونوفان O.Donovan"، و يحتوي على (36) فقرة وعدد من المقاييس الفرعية مثل: الإتران، الثقة بالنفس، الثقة بالآخرين و موقع الثقة.³

وبما أن هذه المقاييس تعتمد أساسا على الثقة بين العمال، فقد ظهرت بعض المحاولات لتطوير إستبيانات تقيس الثقة التنظيمية من منطلق أن الثقة بالتنظيم متعددة الأبعاد وليست أحادية البعد.

9- أبعاد الثقة التنظيمية: بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية: إتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي موضحة كما يلي:

أولاً: الثقة بزملاء العمل:

تمثل علاقات العمل المتبادلة والميل للإتجاه الإيجابي بين العمال من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات، الإتصالات بين جميع أعضاء العمال بالمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وتكتسب هذه الثقة في ظل وجود خصائص وسمات التي تجعل من العامل جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الآخرين و مساعدة الزملاء.⁴

فئة العامل بزملائه يسمح له بالتأقلم والتكيف في بيئة عمل يسودها روح التعاون والإستقرار في عملية الإتصال وفي العلاقات السائدة بين أعضاء التنظيم.

¹ : مؤيد الساعدي: مرجع سبق ذكره ، ص 70.

²: نفس المرجع، ص 70.

³: نفس المرجع ، ص 70.

⁴ : صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في كوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010، ص 46.

ثانياً: الثقة بالمشرف:

تتمثل في التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفق علاقات متبادلة بينهم¹، فأساس العلاقات التنظيمية هي الثقة، كما أن بناء الثقة التنظيمية ليس بالأمر السهل أو الهين، فإذا ضاعت الثقة بين أعضاء فريق العمل يمكن للمسؤول أن يتدخل لتوجيه مستواها، لكن إن فقد المسؤول ثقة مرؤوسيه سيؤثر هذا سلباً على بناء الثقة التنظيمية بين أعضاء المؤسسة.² حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كان يتميز بالكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الإنفتاح مع مرؤوسيه والإهتمام بمصالحهم وإحتياجاتهم ودعمهم، بالإضافة إلى تحقيق عدالة التعامل معهم³ هذا من جهة، والتمتع بشخصية قوية وشدّة الثقة بالنفس في حالة مواجهة الأزمات وقدرة السيطرة على المواقف من جهة أخرى من أجل تحقيق الإحترام والشعور بالأمان في محيط العمل.⁴

فقد أوضحت تجارب "الهيونان" أن المشرف الأكثر ديمقراطية يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ويعمل على إقامة علاقات جديدة مع المرؤوسين الذين يثقون بقيادته وطريقة تعامله معهم التي ينتج عنها إرتفاع معدلات الإنتاج وإنخفاض معدلات التغيب ودوران العمل والشعور بالأمن الوظيفي تحت قيادة ذلك المشرف ويعزز من ثقة العمال بمشرفهم.⁵ كما أن إكتساب المشرف لثقة مرؤوسيه يؤدي بالعمال إلى التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساعد بدورها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية⁶، ولها دور فعال في نقل المعلومات والتعاون بين العمال وتحقيق إتصال فعال بين أعضاء التنظيم.

لذلك يعتبر أساس أي علاقة سواء داخل أو خارج التنظيم هي الثقة، فعندما لا تتحقق الثقة المتبادلة بين الأعضاء أو بينهم وبين مسؤوليهم ينتج عن هذه الحالة عرقلة العمل الجماعي وعدم الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة، كما أن نجاح أو فشل المسؤول يعتمد على ثقة جامعته فيه، الذي يحقق إلتزامهم وطاعتهم لتعليماته وأوامره الشأن الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: الثقة بالمؤسسة:

تكون إدارة المؤسسة الجديرة بثقة العمال من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الدعم المادي والمعنوي، ووضوح توقعاتها وتطبيق وعودها وتحقيق العدالة بين كافة الأقسام والفروع وتوفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب.⁷ فقد توصل "رشيد" في دراسته سنة 2003 إلى أن الثقة التنظيمية تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية والإجرائية، وبالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والرغبة في ترك العمل.⁸

¹ : محمد جودت محمد فارس: مرجع سبق ذكره، ص 169.

² : آرثر بيل ارثر بيل ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: بناء فريق العمل، الطبعة العربية الأولى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص35.

³ : محمد جودت رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 169.

⁴ : محمد حسنت العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 172.

⁵ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص98.

⁶ : أميرة محمد رفعت حواس: مرجع سبق ذكره ، ص 68.

⁷ : صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي: مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁸ : زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص 632.

ونجد " شستر برنارد" في المدرسة السلوكية الذي أكد على ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمؤسسة لدى العمال من خلال منحهم فرص للمشاركة في إتخاذ القرارات ومناقشة أهداف المؤسسة وذلك لإدراكه لأهمية سلوك العامل ومدى تأثيره على العملية الإنتاجية.¹

ويؤثر إكتساب المؤسسة ثقة العمال على إتجاههم وسلوكاتهم، فإن كان مستوى الثقة عاليا يسعى العمال لمساندة إدارة المؤسسة والمسؤولين كما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة، وتتولد لديهم الرغبة في الإلتزام وتحسين الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.²

وفي المقابل فإن إنعدام ثقة العمال بإدارة المؤسسة يؤدي بالعمال لتفضيل مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة مما يؤدي إلى إنخفاض إلتزامهم وولائهم للمؤسسة.³ لذلك كان هدف "تايلور" من دراسته هو تغيير العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال في ذلك الوقت والتي طبعت بالشك وعدم الثقة والنزاع بين طرفي العملية الإنتاجية، فكان العمال يطالبون بزيادة الأجور وإلا اللجوء إلى الإضرابات أو سياسة تعطيل العمل، في حين كانت الإدارة تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمل على رفع الإنتاج.⁴

إذن يمكن القول أن ثقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها لها تأثير مباشر على سلوكه داخل التنظيمي وأن له دور جوهري في تحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي الذي يساهم في شعور العامل بالإنتماء وعدم رغبته في تغيير عمله بسبب ولائه لمؤسسته، ويتولد هذا السلوك من خلال شعور العامل بالثقة نحو السياسة المتبعة بالمؤسسة ومدى مصداقية تطبيقها العادل، بالإضافة إلى شعوره أن مؤسسته تقدر مجهوده المبذول وتعزز مكانته داخل التنظيم.

10- نظريات الثقة التنظيمية:

إن إنخفاض مستوى ثقة المسؤول بالعمال يؤدي إلى تشديد الرقابة عليهم، وإن أسلوب الرقابة العادل يعمل على تعزيز ثقة العمال بالإدارة، كذلك أعتبر موضوع الرقابة موضوعا رئيسيا في دراسات نظريات التنظيم الكلاسيكية. ومع التطورات التي شهدتها المجتمعات والتي أدت إلى تطوير قدرات ومهارات العمال، الأمر الذي أدى لزيادة الدراسات وتعدد النظريات التي شملت نظريات عدم الثقة ونظريات الثقة، وسنحاول إيجازها فيما يلي:

أولاً: نظريات عدم الثقة التنظيمية:

أ- مدرسة الإدارة العلمية:

تتنسب نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" التي عملت على أن تعامل الإدارة العمال وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يلتزم بشروط الإدارة في العمل سينال مكافآت، أما الإبداع والإبتكار والمبادرة فتعتبر أمورا يختص بها المختصون بالإدارة والإشراف لذلك فالمسؤول لا يثق بالمرؤوسين لإعتبارهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به، لذلك يصعب الإعتماد عليهم دون رقابة مما يستلزم العقاب.⁵ فالرقابة الشديدة تمنع المرونة في بيئة العمل وتقيد العمال وتحقق إلتزاما أليا لأداء المهام مما تهدم الثقة التنظيمية بين أعضاء التنظيم.

¹ : زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص113.

² : أميرة محمد رفعت حواس: مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ : محمد جودت محمد فارس: مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ : بغول زهير: مرجع سبق ذكره، ص54.

⁵ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 58.

ب- نظرية البيروقراطية:

عمل "ماركس فيبر" على وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الهرمي، وكان يؤمن بمستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل والإبتعاد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة.¹ تمنع هذه المبادئ المقيدة العامل من تحقيق ذاته، وتجعله مقيدا لتنفيذ الأوامر فقط، مما يسيء العلاقة بين العامل والإدارة التي تحطم الثقة التنظيمية، وشعور العامل أنه لا يسيطر على مقومات العمل.

ثانياً: نظريات مهدت للثقة التنظيمية:

تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة التنظيمية كأحد مواضيع في المؤسسات الحديثة، وذلك من خلال إبراز أهمية العلاقات التنظيمية والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أهم هذه النظريات نجد:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية:

مدرست العلاقات الإنسانية ل "التون مايو" تفترض بأن العامل مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناء عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالعامل في المؤسسة يتفاعل مع لمؤسسة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، وشعوره بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه لبذل الجهد لأداء المهام، وأن إشباع حاجاته هو أساس تحفيزه للعمل.² وركزت هذه المدرسة على الجانب الإنساني لكن بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية لا بهدف تلبية رغبات العامل وحل مشاكله وتحقيق ذاته.

ب- دراسة ماري باركر فوليت:

جاءت دراسة "ماري باركر فوليت" سنة 1926 حيث كانت بمثابة النواة الأولى للاهتمام بعلاقة الثقة بالمؤسسات، فقد ركزت في دراستها على التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة دون سيطرة جهة على أخرى.

كما أكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلافات في العمل، كما رأت بأنه من واجب المسؤول وضع إستراتيجيات في المؤسسة تعمل على خلق ميزة التعاون فيما بينهم وتحقيق تكامل في المصالح والأهداف.³ فمبدأ التعاون والتكامل بين الفاعلين يعمل على خلق بيئة عمل منسجمة ومتناسقة من أجل تحقيق مصالح وأهداف مشتركة مما يساعد على رفع من مستوى الثقة التنظيمية داخل التنظيم.

ج- نظرية شستر برنارد "Barnard":

تعتبر هذه النظرية نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فقد توصل إلى أن السلطة يجب أن تبدأ من أسفل التنظيم متجهة إلى العلى، ولكي تثق الإدارة العليا وتضمن أن العمال سيلتزمون بتنفيذ

¹ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره ، ص 59.

² : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 60.

الأوامر، يشترط أن تكون الأوامر الإدارية في دائرة توقعات العمال التي وجب على الإدارة التعرف والإهتمام بها والسماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات ليقبل العمال هذه القرارات ويلتزم بتنفيذها.¹ ذهبت هذه النظرية إلى ضرورة مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات التي تسمح للعامل بالشعور بأهميته بالمؤسسة وتسمح له بإقتراح آرائه مما تساهم في صياغة قرارات تخدم الأهداف المشتركة وعدم التحيز فتنتج بيئة عمل يسودها الثقة المتبادلة بينهم.

د- نظرية (X.Y) "ماكريجور Mc.Greoger":

تفترض هذه النظرية أن الإدارة مسؤولة تجاه المجتمع في تقديم أحسن السلع والخدمات، وتعويض العمال بتقديم أجور عادلة ومكافآت نتيجة خدماتهم، والجمع بين عوامل الإنتاج التي منعا المورد البشري، والوفاء بالتزاماتها في إدارة عناصر الإنتاج.²

وميز "ماكريجور في نظريته (X.Y) نوعين من العمال:

◀ العامل(س): كسول ويفتقر للطموح، يميل إلى عدم الإلتزام بالمهام إلا في ظل الرقابة المستمرة.

◀ العامل(ص): محب العمل، طموح وملتزم ذاتيا لإنجاز المهام لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالنوع الثاني من العمال جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء به على عكس العامل (س).³ لأن العامل المحب للعمل والملتزم ذاتيا لأداء مهامه يكون ناتج عن رضاه وولائه لعمله ولمؤسسته نتيجة ثقته في السياسة المطبقة بالمؤسسة، فالثقة التنظيمية تعتبر دافعا فعلا لحب العمل والإلتزام لإداء المهام.

هـ- نظرية ثنائية الأهداف "الكريس أرجيس Argyris":

أكد "الكريس أرجيس" أن الثقة التنظيمية هي أحد العوامل المفقودة في المؤسسات، لأن الإدارة تركز على تحقيق أهدافها في مقابل تجاهل دعم العمال وعدم السعي لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وأن بعض العمال يسعون لتحقيق أهدافهم بإستغلالهم لمؤسسة، وذلك غير مقبول من طرف المؤسسة، مما يتولد عنها حالة تعارض الأهداف بين الإدارة والعمال، ويجعل كل طرف غير واثق بالآخر، وتصبح لدى هؤلاء العمال الرغبة في تغيير العمل إذا أتاحت لهم فرصة لذلك.

وفي المقابل إذا حدث هناك توافق بين أهداف الطرفين وتحقيق التوازن في هذه الحالة يتولد شعور بالطمأنينة والإستقرار الوظيفي بين الطرفين الذي يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة.⁴

ترى هذه النظرية أن أساس تحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة بين أعضائها هو مدى تطابق أهداف العمال بأهداف المؤسسة، ومدى إشباع تلك الأهداف لإحتياجاتهم ورغباتهم، وبذلك تكون علاقة طردية بينهما أي أنه كلما توافقت أهداف كل من العمال والمؤسسة إرتفع مستوى الثقة المتبادلة بينهما، وكلما تعارضت أهدافهما إنخفض مستوى الثقة التنظيمية داخل التنظيم.

¹ : : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 60.

² : منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة، ص 37.

³ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ : نفس المرجع، ص 60-61.

و- نظرية العاملين "هيرز بيرج Herzberg":

كانت هذه النظرية بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية ركز على العلاقة بالمشرف، وإعتبر السلوك الإشرافي عامل للرضا الوظيفي وتحفيز للعامل.¹

ركزت هذه النظرية في تحديد أساس الثقة التنظيمية على العلاقات السائدة بين العامل والمسؤول، هذه العلاقة تشمل كل من توزيع المخرجات، إتخاذ القرارات، تطبيق القرارات والإجراءات، التعامل والاتصال ونقل المعلومات فشعور العامل بمصداقيتها وعدالتها يعزز من شعوره بثقته نحو مسؤوله.

ثانياً: نظريات الثقة التنظيمية:

مع التطور التكنولوجي وإشتداد حدة المنافسة بين المؤسسة، ظهرت نظريات ركزت على عوامل تساهم في خلق الثقة داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق السمعة الجيدة والإحترام والجودة، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية (Z) ونظرية إدارة الجودة الشاملة.

أ- إدارة الجودة الشاملة:

تعد نظرية إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلوماتية والحاسوب، وهي تمثل صورة ثقافة تنظيمية جديدة.²

ويعتبر "ديمينغ Deming" أبا لثورة الجودة، حيث رأى أن سبب فشل أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المؤسسات الأمريكية يعود لتركيزها على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج، وعندما يتم إكتشاف النقص الذي تعرفه المنتجات الذي يؤدي إلى تكلفة إضافية لإصلاح العيوب أو يقابلها إتلاف المنتجات، لذلك يكون من الأفضل تفتيش على الجودة أثناء العملية الإنتاجية لتفادي حدوث الأخطاء والإتلاف والخسائر، ومع ذلك فإن هدف إدارة الجودة الشاملة لم يكن منحصرًا على المنتج الكامل الخالي من العيوب وإنما كانت تركز على المنتج الموثوق.

ب- نظرية (Z) "وليام أوتشي W.Ouchi":

إذ أوضح "وليام أوتشي" في هذه النظرية كيف يمكن للمؤسسات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية، وتؤكد هذه النظرية على الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل، فقد توصل "أوتشي" أن الحوافز المادية غير كافية لتحفيز العمال إن لم تصاحبها عملية تعلم لكيفية إدارة العمال بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، لذلك توصل إلى مجموعة من الأسس هي:³

أولاً: الثقة لأن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العمال لازمة. فنعتمد المؤسسات اليابانية على مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. وتتمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العمال على كافة المستويات الإدارية وكذلك بين المؤسسات والنقابات العمالية.⁴

¹ : حمد بن سليمان البدراني: مرجع سبق ذكره ، ص 61.

² : نفس المرجع، ص 62.

³ : نفس المرجع، ص 63.

⁴ : محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 58.

ثانياً: مهارة التعامل من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة كما تمتاز الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهذيب.

ثالثاً: المودة والإهتمام ودعم الآخرين والإبتعاد عن الأتانية.

ومن خلال هذه الأسس الثلاثة الرئيسية يحدد "أوتشي" المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وفق نظرية (Z).¹

يعد كل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي هدفين أساسيين في كل من نظرية (Z) وإدارة الجودة الشاملة، وإستقادت النظريات من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء تحقيق الجودة والدقة.²

تسعى الإدارة اليابانية للإهتمام بمهارات وأهداف العمال، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم مما يرفع من مستوى شعور العمال الثقة التنظيمية ويعزز من ولاءهم لمؤسستهم.

¹ : حمد بن سليمان البدواني: مرجع سبق ذكره، ص 63.

² : نفس المرجع، ص 64.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم الأبعاد المرتبطة بالولاء التنظيمي وهي الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، من خلال عرضنا للإطار النظري والمعرفي لهذه الأبعاد وعرض أهميتها وإبراز علاقة هذه الأبعاد بسلوك العامل التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة فيها وإرشادات تحسين مستواهم لدى العامل.

فإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة سيؤثر على كل من العامل والمؤسسة ويؤدي إلى إنخفاض مستوى ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I - مجالات الدراسة

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري التنظيمي.

II - المنهج المتبع في الدراسة.

III - أدوات جمع المعلومات.

1- الملاحظة.

2- المقابلة.

3- الإستمارة.

IV - أسلوب إختيار عينة الدراسة وخصائصها.

1- أسلوب إختيار العينة.

2- عينة الدراسة وخصائصها.

خلاصة

تمهيد

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه الموسومة بـ "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل" ومن أجل إثبات العلاقة بين المتغيرات المدروسة تم القيام بدراسة ميدانية بشركة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، ويمكن تحديد مجالات هذه الدراسة على النحو التالي:

1 - مجالات الدراسة:

إن من أهم خطوات البحث العلمي تحديد مجالات الدراسة بهدف الكشف عن الواقع الإمبريقي لميدان الدراسة من ناحية المتغيرات المدروسة، حيث يتم تحديد كل من المجال المكاني والبشري والزمني والذي يتم من خلاله التحقق الإمبريقي من فرضيات الدراسة وصولاً بإستنتاج العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1- المجال المكاني:

تعد صناعة مواد البناء وخاصة الإسمنت من النشاطات ذات الأهمية البالغة في التنمية الوطنية، وبعدها كانت هذه الصناعة حكراً على الدول الأوروبية المتقدمة أصبح لها أهمية كبيرة لدى الدول السائرة في طريق النمو، وباعتبار الجزائر من بينها فقد أخذت طريقها في توظيف كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق التنمية الإقتصادية للبلاد، وذلك من خلال إنتهاج سبل إقتصادية حديثة في خدمة المؤسسات بهدف الوصول إلى إتخاذ القرارات المناسبة. وتسيطر الإستراتيجيات لتجنب فشل المؤسسة في السوق، وتقليل الأضرار التي يمكن التعرض لها مستقبلاً.

لقد أولت الجزائر أهمية خاصة للقطاع الصناعي بإنتهاج إستراتيجية مخططة وإستثمرت أموالاً ضخمة في التصنيع، حيث إستحوذت الصناعات الثقيلة على القسم الأكبر خلال المخططات التنموية، ومن أمثلة الصناعات الثقيلة نجد الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) والتي كان مقرها الإجماعي بالعاصمة، وعند إعادة الهيكلة العضوية لهذه الشركة (SNMC)، إنبثقت عنها عدة مؤسسات وطنية وجهوية، منها المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالوسط (URCC)، التي يوجد مقرها الإجماعي بمفتاح ولاية البلدية، وهي تشرف على ثلاثة وحدات هي: وحدة مفتاح، وحدة الرايس حميدو بالعاصمة ووحدة سور الغزلان، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من الشركات الثلاثة عشر المتواجدة عبر التراب الوطني والتي تسعى لتلبية حاجات السوق الوطنية من الإسمنت.

وفيما يلي سنتعرض إلى إنشاء و تطور الوحدة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

أولاً: نشأة و تطور الوحدة:

ظهرت هذه الوحدة بعد المرور بعدة مراحل والتي إستغرقت عدة سنوات، وتم إنشاء هذه الوحدة بموجب عقد عمل تم إمضائه في 1979/11/26 بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء وشركة "ف.سميث الدنمركية" التي تولت إنجازها بالتعاون مع شركة فرنسية، بحيث يخول هذا العقد الشركة الدنمركية مهمة تركيب وتجهيز مصنع الإسمنت، بطاقة إنتاج تصل إلى مليون طن سنوياً، أي ما يعادل 3000 طن يومياً.

وقد إستغرقت مدة الإنجاز 38 شهرا ويقدر المبلغ الإجمالي الذي بني به المصنع بحوالي 13.216.689.340.20 دج وفيما يخص كرونولوجيا إنشاء هذه الوحدة:

1979/11/26	❖ إمضاء العقد:
1980/02/26	❖ سريان مفعول العقد:
1980/08/26	❖ إنطلاق أشغال الإنجاز:
1983/10/20	❖ بداية الإنتاج:
1983/12/05	❖ بيع أول دفعة للمنتوج:
1984/02/26	❖ الإستلام الجزئي للوحدة:
1986/02/26	❖ الإستلام الكلي للوحدة (النهائي):

ثانيا: الموقع الجغرافي للوحدة:

تقع هذه الوحدة على بعد حوالي 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، كما تبعد عن مدينة سور الغزلان بـ 07 كلم وعن مقر ولاية البويرة بـ 27 كلم، وتقدر مساحة الوحدة بـ 41 هكتار منها 36.5 هكتار مغطاة و4.5 هكتار غير مغطاة.

وتحتل هذه الوحدة موقعا متميزا بحيث أنها تتوسط كل من التل والهضاب العليا والتي تمدها بنسبة 85% من المواد الأولية، إضافة إلى ذلك فإنها تتمتع بموقع استراتيجي مهم فوضعيتها في الجهة الوسطى من البلاد سمح لها بلعب دور إقتصادي هام، حيث تسمح لها بتلبية حاجات العديد من الولايات فيما يخص الإسمنت وهذه الولايات هي الأغواط، بجاية البليدة، البويرة، تمنراست، تيزي وزو الجزائر، الجلفة، المدية، المسيلة، بومرداس، تيبازة، عين الدفلى، برج بوعرييج، بسكرة وغرداية.

ثالثا: الأهمية الاقتصادية والإجتماعية للمؤسسة:

تكتسي هذه المؤسسة أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية أو الإجتماعية، فالمؤسسة تلعب دورا كبيرا على مستوى الإقتصاد الوطني وذلك لتلبيتها جزءا هاما من احتياجات المؤسسة، كذلك الأفراد من مادة الإسمنت وتغطي جزءا هاما من متطلبات منطقة الوسط.

كما أن المؤسسة تعمل جاهدة وذلك من أجل بقائها والمحافظة على إستمراريتها في عملية الإنتاج، لذا إقتضى عليها الأمر متابعة مشاركتها في التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى هذا دور هام في توزيع المداخيل، ويتجلى ذلك من خلال علاقتها الاقتصادية والتجارية بالموردين والعمال، وبهذه العملية فإنها تساهم بشكل كبير في الحد من مشكلة البطالة.

بالإضافة إلى الدور الاقتصادي، فالمؤسسة تلعب دورا إجتماعيا، إذ أنها تساهم في التنمية والتطور الحضاري، فهي تقوم بتكوين عمالها والعمل على تحسين قدراتهم.

2- المجال الزمني:

تحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، فقد تم تقسيم المجال الزمني للدراسة الميدانية إلى فترتين، بعد القيام بدراسة إستطلاعية نظرية منذ الشعور بمشكلة البحث وإختيارنا لموضوع الدراسة إلى بناء الإطار النظري للدراسة.

الفترة الأولى:

شملت الدراسة الاستطلاعية الميدانية وتم فيما جمع المعلومات اللازمة المرتبطة بمجتمع البحث وتوزيع إستمارة مبدئية قصد إستقصاء أولي لآراء المبحوثين ومعرفة مدى تفاعلهم مع أسئلة الإستمارة ومدى وضوحها، بالإضافة إلى إستطلاع الظروف السائدة في بيئة العمل والتعرف على ميدان الدراسة أكثر. وإمتدت هذه الفترة ثلاثة أشهر في السنة الجامعية 2015-2016 من 27 أفريل إلى 27 جويلية 2016.

ساعدتنا هذه المرحلة على التحديد الدقيق لفرضيات الدراسة ومؤشراتها وتحديد إطار الدراسة.

الفترة الثانية:

إمتدت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من أكتوبر 2017 إلى ديسمبر 2017، وتم فيها تطبيق إجراءات منهجية بإتباع خطوات البحث العلمي من أجل جمع معلومات ميدانية بإستخدام أدوات البحث العلمي المتمثلة في إستمارة ومقابلة والملاحظة العلمية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية مرتبطة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

3- المجال البشري:

شملت هذه الدراسة على عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان -GCA- بمختلف الفئات العمالية (إطارات، عمال تحكم عمال تنفيذ)، حيث تضمن المؤسسة 365 عاملا في الوقت المتزامن مع الدراسة الميدانية وهم موزعون على النحو الموضح في الجدول رقم (03):

النسبة	العدد	الفئة العمالية
54%	2	مدراء
49.86%	182	إطارات
36.71%	134	عمال تحكم
12.87%	47	عمال تنفيذ
100%	365	المجموع

ومن أجل التحقق من صحة الفرضيات تم تطبيق أداة البحث على عينة تقدر بنسبة 50% من مجتمع البحث بما يقابل 182 عاملا.

II - المنهج المتبع في الدراسة:

إن الدراسات العلمية تتطلب من الباحث إتباع منهج علمي مناسب لموضوع بحثه وفقاً لما تطرحه الإشكالية وأهداف الدراسة من أجل الوصول الى حقائق علمية والتحقق منها بكل موضوعية.

فالمنهج العلمي عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة¹ وطريقة منظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات أو المعاني. وهو الأسلوب أو الكيفية التي يصل بها الباحث إلى نتائجه إذ يعتبر وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة.²

وبالنسبة لموضوعنا فهو يتطلب استخدام المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، فهو يهدف لتحديد الوصف الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وصفاً دقيقاً.³

على هذا الأساس اخترنا المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، ولأنه يساعد على كشف حقائق الظاهرة المدروسة ووصفها ومعرفة خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة عليها ونتائجها، ذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وكشف العلاقة بينهما وتشخيصها بهدف فهمها وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا.

كما أن المنهج الوصفي التحليلي يساعد على دراسة الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة ربط هذا الواقع بالسلوك التنظيمي للعامل في التنظيم.

III - أدوات جمع المعطيات:

بعد إختيار المنهج المتبع للدراسة وفق معايير موضوعية، يعمل الباحث للانتقال إلى مرحلة ثانية يحاول من خلالها تحديد الوسائل والأدوات التي يستعين بها في دراسته الميدانية وإختيار التقنيات المرتبطة بالأهداف وبطبيعة المنهج.⁴ لذلك معتبر أن عملية التوجه للميدان لأي موضوع كان يتطلب من الباحث إستعمال وسائل وأدوات جمع المعلومات، حيث يشترط أن تكون مناسبة لطبيعة موضوع الدراسة والمنهج المتبع وتتوفر فيها الشروط العلمية والمنهجية لجمع المعلومات والمعطيات من الميدان وتمكن الباحث من التحقق الإمبريقي وإكتشاف الواقع والوصول إلى الأهداف المسطرة. وفي هذه الدراسة سنحاول إستعمال كل من الإستبيان والملاحظة العلمية والمقابلة على النحو التالي:

¹ : موريس أنجرس : ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، دار القصب للناشر، الجزائر، 2004-2006 ، ص 36

² : علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، الطبعة الأولى، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008 ، ص 12.

³ : نفس المرجع السابق، ص 287.

⁴ : Madeleine Grawitz : Methodes Des Sciences Sociales, 11 ém, Ed (Paris : Dalloz, 2001), P333

1- الملاحظة العلمية:

تم الإستعانة بالملاحظة العلمية وهي عملية أولية يلجأ إليها الباحث للشعور بمشكلة البحث وربطها بميدان الدراسة، فتعتبر الملاحظة العلمية مفتاح البحث العلمي ولها دور كبير في أي دراسة فهي تعطي الخطوط العريضة المنسقة والملائمة للأمكنة والأدوات والأحداث والأفعال ومختلف النشاطات الملاحظة.¹

وقد تم إستخدام هذه الأداة أثناء الدراسة الإستطلاعية الميدانية بهدف معرفة سلوك العمال داخل التنظيم وظروف العمل السائدة بالمؤسسة، كما أنها تساعد على إستيعاب موضوع الدراسة من الجانب الميداني. وقد إعتدنا في إستخدامنا للملاحظة العلمية على:

- ❖ الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة من أجل التعرف على مدى تطبيقه على أرضية الواقع.
- ❖ العمل على ملاحظة السلوك التنظيمي للعامل داخل التنظيم أثناء أدائهم لمهامه.
- ❖ الإطلاع على وثائق إدارية خاصة بإدارة الموارد البشرية قصد معرفة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية من توظيف، ترقية، تقديم حوافز بالإضافة إلى الإطلاع على الوثائق المتعلقة بإلتزام العمال بمواعيد العمل ومدى تطبيق الإجراءات المرتبطة بتأخرهم عن العمل وتغييبهم.
- ❖ محاولة تمييز العلاقات السائدة في التنظيم بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤول.

2- المقابلة:

إعتدنا على المقابلة كأداة ثانوية مساعدة، حيث تضمن دليل المقابلة الخاص بمدير الموارد البشرية على أسئلة مرتبطة بمتغير العدالة التنظيمية بهدف الكشف عن مدى تطبيق مبدأ العدالة في التنظيم ومعرفة كيفية إتخاذ الإجراءات وتطبيقها على العمال، معرفة الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة من أجل تحقيق إلتزام العمال وصولاً بتحقيق مستوى ولائهم للمؤسسة.

3- الإستمارة:

إعتدنا على الإستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، الذي يعتبر من أحد وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بميول العمال، إتجاهاتهم، دوافعهم أو معتقداتهم. والإستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي يطلب من المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.²

ولصياغة أسئلة الإستمارة تم الإستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة من أجل تحديد محاور الإستمارة والتساؤلات، كما تم تحكيم الإستمارة من طرف مجموعة من الأساتذة.

¹ :Omar aktouf : **Methodologie des sciences et approche qualitative des organisation presse**, de l'université de Quebec, Canada ,1992, P 97

² : جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، الطبعة الاولى، ص 99.

وكان بناء الإستمارة وصياغة الأسئلة وفقا لمتغيرات الدراسة، حيث تم إدراج ثلاثة محاور تضمنت 84 سؤال منها أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة التي تمنح الفرصة للمجيب بالتعبير بكل حرية بما يفيد هذه الدراسة.

IV - أسلوب إختيار عينة الدراسة وخصائصها:

1- أسلوب إختيار عينة الدراسة:

تم إختيار مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة كمجتمع لهذه الدراسة وهو يضم 365 عامل شملت عينة الدراسة عمال هذه المؤسسة بمختلف الفئات (إطارات، عمال التنفيذ، وعمال التحكم) وتمثلت نسبة عينة البحث بـ 50% من مجتمع البحث.

وتم توزيع 182 إستمارة على عينة الدراسة وإستلمت 173 استمارة أي بنسبة إستجابة تقدر بـ 95.05% من مجموع الإستمارات الموزعة.

إن طبيعة الموضوع تحدد طبيعة العينة المختارة إلى جانب طابع ميدان الدراسة، ونظرا لكون مجتمع البحث غير متجانس من ناحية المستوى التعليمي وإختلاف خصائصه ومن جانب الوظائف المشغولة، تم إختيار العينة العشوائية البسيطة التي تهدف إلى تمثيل مجتمع البحث وتم إستبعاد إستمارتين لعدم صلاحيتها لتبقى 171 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي لتشكلة نسبة 93.95% من مجتمع البحث.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

ترتبط البيانات الشخصية للمبحوثين بالجنس، السن، التحصيل الدراسي، الأقدمية. فهي تساعد على تحديد ملامح مفردات العينة المختارة لدراسة موضوع البحث إمبريقيا. وفيما يلي يتم عرض لخصائص عينة البحث وفق خصائص المبحوثين:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	السن
12.3%	21	[20-30]
58.5%	100	[30-40]
25.1%	43	[40-50]
3.5%	6	[50-59]
0.6%	1	القيمة المفقودة
100%	171	المجموع

المصدر: س1.

يبين الجدول أن الفئة العمرية المحصورة بين [30-40] سنة بلغت أعلى نسبة تقدر بـ 58.5% مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في إختيارها للعمال على الفئة النشطة الشابة والحيوية لدمجها مع الفئة التي تتراوح أعمارهم بين [40-50] سنة حيث

تقدر نسبتهم بـ 25.1% الذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية من حيث إتقان العمل والإلتزام حيث أن هذه الفئة تشعر بحالة من الإطمئنان والإستقرار المهني في المؤسسة خاصة ذوي الأقدمية في العمل.

ثم تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم بين [20 - 30] سنة بنسبة تقدر بـ 12.3%، وترجع لتطبيق المؤسسة لسياسات الدولة من حيث إدماج خريجي الجامعات والمعاهد الجدد ولتشغيل فئة الشباب ومحاولة التقليل من نسبة البطالة في المجتمع الجزائري بصفة عامة وفي ولاية البويرة بصفة خاصة.

لتأتي أقل نسبة للفئة التي يتراوح أعمارهم بين [50-60] سنة وتنتسب للعمال الأكبر سنا بنسبة تقدر بـ 3.5%.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	123	71.9%
أنثى	48	28.1%
المجموع	173	100%

المصدر: س 2.

تبين من الجدول أن نسبة 71.9% من عينة البحث من الذكور، ونسبة 28.1% تعبر عن فئة الإناث.

وهذا التفاوت في النسب يرجع إلى طبيعة العمل في بعض المهام الوظيفية التي تتطلب العنصر الذكوري فيها خاصة لدى فئة عمال التنفيذ نظرا لنوع النشاط الممارس وظروفه الصعبة الذي يتطلب جهدا عضليا والتعامل مع الآلات والمعدات وهذا النوع من المهام لا يتلائم مع طبيعة الإناث من حيث الأعمال المرتبطة بالآلات الكبرى والأعمال الشاقة الممارسة في المؤسسة فهو لا ينطبق على بنيتها الفيزيولوجية.

لذلك فأغلبية الوظائف المتاحة للإناث هي وظائف إدارية وفي المخابر والتي تشمل الإطارات وعمال التحكم لتمكنهن من ممارسة وظائفهن بشكل عادي مقارنة بوظائف عمال التنفيذ.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إبتدائي	2	1.2%
متوسط	23	13.5%
ثانوي	39	22.8%
جامعي	107	62.6%
المجموع	171	100%

المصدر: س 3.

من خلال الجدول أعلاه وإستنادا للمعطيات الإحصائية المتوصل إليها إمبريقيا يتضح لنا أن أكبر نسبة 62.6% من المجموع الكلي لعينة الدراسة لهم مستوى جامعي، تليها نسبة 22.8% تشير إلى المستوى الثانوي، في حين نجد الفئة التي لها مستوى متوسط بنسبة تقدر ب 13.5%، أما بقية المبحوثين لديهم مستوى ابتدائي وهم يمثلون أقل نسبة مقدر ب 1.2% من جل مفردات العينة المدروسة.

إن المستوى التعليمي يؤثر على قدرات ومهارات العامل ورفع مؤهلاته وتحسين أدائه ويساعده على الإنسجام مع التغيرات التنظيمية والتحويلات الحاصلة والتحكم في أداء مهامه تماشيا مع التطورات التكنولوجية والآلات الحديثة. لذلك تعمل المنظمة على تشغيل أكبر عدد ممكن من عمالها ذوي مستوى جامعي لأنهم يتسمون بمستوى تعليمي وثقافي عالي يساعده بأداء مهامه بكفاءة وفعالية من جهة، وفي المقابل نجد العدد الهائل من خرجي الجامعات الجزائرية كل سنة وسهرهم على البحث عن عمل. وهذا ما يفسر أكبر نسبة للعمال الجامعيين.

وترجع ثاني نسبة للعمال من مستوى ثانوي لإعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى عمال تنفيذ يقومون بأداء مهامهم الذي يتطلب جهدا عضليا وخبرة وكفاءة يمكن إكتسابها بالأقدمية والدورات التكوينية لا بالمستوى التعليمي.

أما العمال الذين لديهم مستوى تعليمي منخفض (متوسط وإبتدائي) يرجع إلى طبيعة بعض الوظائف التي لا تحتاج مستوى تعليمي مثل أعوان الأمن، عامل نظافة.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الإجتماعية
25.1%	43	أعزب
70.8%	121	متزوج
2.3%	4	مطلق
1.8%	3	القيمة المفقودة
100%	171	المجموع

المصدر: س 4.

من خلال الجدول أعلاه وإستنادا للمعطيات الإحصائية المتوصل إليها إمبريقيا يتضح لنا أن أكبر نسبة 70.8% من المجموع الكلي لعينة الدراسة للمتزوجين، تليها نسبة 25.1% تشير إلى العمال الغير متزوجون، في حين نجد الفئة المطلقة بأقل نسبة تقدر ب 2.3% من جل مفردات العينة المدروسة.

بالنظر للحالة الإجتماعية لمفردات العينة المدروسة أن أغلبية العمال الموظفون في هذه المؤسسة هم متزوجون ولديهم إلتزامات أسرية، بحكم مسؤولياتهم المادية تجاه أسرهم. وهذا ما ينتج عنه نوع من الإستقرار النفسي وإجتماعي بالنسبة للفرد.

أما ثاني نسبة الممثلة للعزاب والمنتسبة للشباب وهذا راجع لغلاء المعيشة والمستوى المعيشي الذي اصبح حاجزا أمام الشباب للزواج.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية:

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
45%	77	إطار
33.3%	57	عامل تحكم
21.6%	37	عامل تنفيذ
100%	171	المجموع

المصدر: س 5.

من خلال الجدول أعلاه وإستنادا للمعطيات الإحصائية المتوصل إليها إمبيريقيا يتضح لنا أن أكبر نسبة 45% من المجموع الكلي لعينة الدراسة الممثلة لفئة الإطارات، تليها نسبة 33.3% تشير إلى عمال التحكم، في حين نجد فئة عمال التنفيذ بأقل نسبة تقدر ب 21.6% من جل مفردات العينة المدروسة.

يوضح محتوى الجدول رقم (08) أن عينة الدراسة تشمل على الفئات المهنية المختلفة العاملة بالمؤسسة.

وترجع أكبر نسبة لفئة الإطارات إلى خرجي الجامعات الذين يحتلون وظائف بمراتب أساسية في الإدارة ولتوجيه وإشرافهم على العملية الإنتاجية عبر مختلف المصالح بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يتناسب مع العدد الكبير من عمال ذوي المستوى الجامعي لخصائص العينة محل الدراسة، لكن هذا لا يعني أن كل جامعي يشغل منصب إطار.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	الأقدمية
48.5%	83	10-1
33.9%	58	20-11
16.3%	28	30-21
1.2%	2	القيمة المفقودة
100%	171	المجموع

المصدر: س 6.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة، حيث بلغت أعلى نسبة والتي تقدر ب 48.5% للفئة التي تتراوح سنوات خدمتهم بين [10-1] سنة، تليها نسبة 33.9% التي تمثل الفئة التي تتراوح سنوات خدمتهم بين [20-11] سنة.

أما الفئة التي تتراوح سنوات الخدمة لهم بهذه المؤسسة بين [30-21] سنوات] تقدر نسبتهم ب 16.3%.

بناء على التحليلات الإحصائية المتوصل عليها والذي أوضح أن أكبر نسبة من المبحوثين تقدر خدمتهم من سنة إلى عشر سنوات، هذا راجع لإعتماد المؤسسة على إستقطاب موارد بشرية جديدة للمؤسسة من خرجي الجامعات ومعاهد التكوين

لتوظيفهم من أجل المساهمة في تشغيل الفئة الشابة وإستغلال نشاطها وحيويتها من جهة، ومن أجل التقليل من نسبة البطالة وإتباع سياسة الدولة من جهة أخرى.

فتمثل هذه الفئة شريحة الشباب حديثو التخرج الذين لم يمضي على تعيينهم في مناصبهم فترة زمنية طويلة والتي تقصر بعدد السنوات القليلة لخبرتهم في المؤسسة.

أما العمال الذين لهم خبر أكبر من عشر سنوات يفسر هذا أن المؤسسة محل البحث ليست في بداية نموها وليست حديثة النشأة وإنما هي مؤسسة تمتاز بالأقدمية في سوق العمل الجزائري. فالأقدمية تساهم في إكساب العامل الخبرة المهنية في أداء مهامه واليات التعامل مع الآلات بالإضافة إلى معرفة الإستراتيجيات المتبعة بالمؤسسة مقارنة بالعمال حديثي التوظيف.

خلاصة:

بعد عرضنا في هذا الفصل للمنهج المستخدم في الدراسة ومجالات الدراسة المختلفة وأداة البحث والتطرق لخصائص عينة الدراسة المنتقاة من مجتمع البحث، نستطيع أن نقول أن مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة هي مؤسسة ذات مكانة رائدة في المجتمع الجزائري وأنها تستقطب عددا كبيرا من العمال خاصة الشباب منهم وخريجي الجامعات.

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

I - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: دور العدالة التوزيعية في خلق الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.

2- طبيعة الوظيفة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

3- نظام الأجور في المؤسسة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

4- نظام الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

5- نظام الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

6- فرص التكوين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

II - الإستنتاج الجزئي الأول.

III - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: دور العدالة الإجرائية في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة وعلاقتها بالإلتزام للعامل في عمله.

2- مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التنظيمية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية للعمال ومدى لإلتزامهم بعملهم.

3- عدالة القرارات المتخذة في المؤسسة وعلاقتها بالإلتزام للعامل بأوقات عمله.

IV - الإستنتاج الجزئي الثاني.

V - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: دور العدالة التعاملية في تحقيق الثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقته بهم.

2- علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بثقة العامل به.

3- إدراك العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها

4- عدالة نقل المعلومات بين العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

5- إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل التنظيمية.

VI - الإستنتاج الجزئي الثالث.

VI - الإستنتاج العام.

1 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: دور العدالة التوزيعية في خلق الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل:

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة التوظيف في المؤسسة والمستوى التعليمي للعامل.

طبيعة التوظيف / المستوى التعليمي	على أساس المسابقة	التوظيف المباشر	وكالات التشغيل	الوساطة	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
إبتدائي	0	1	1	0	2	0.05	9	0.000	30.652
	% 0.0	% 50	% 50	% 0.0	% 100				
متوسط	2	4	10	7	23	0.05	9	0.000	30.652
	% 8.7	% 17.4	% 43.5	% 30.4	% 100				
ثانوي	3	17	16	3	39	0.05	9	0.000	30.652
	% 7.7	% 43.6	% 41	% 7.7	% 100				
جامعي	27	11	55	14	107	0.05	9	0.000	30.652
	% 25.2	% 10.3	% 51.4	% 13.1	% 100				
المجموع	32	33	82	24	171	0.05	9	0.000	30.652
	% 18.7	% 19.3	% 48	% 14	% 100				

المصدر: س 3، س 7.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للعامل، حيث سجلت أعلى نسبة تقدر ب 48 % من المبحوثين وهي تمثل العمال الذين وظفوا عن طريق وكالات التشغيل بمستويات تعليمية مختلفة، إذ نجد 55 عامل بنسبة 51.4 % يحملون الشهادات الجامعية، وفي المرتبة الثانية نجد 16 عامل بنسبة 41 % ذو المستوى الثانوي، يليها 10 عمال من المستوى المتوسط بنسبة 43.5 % ، ونجد عامل واحد فقط ذو المستوى الإبتدائي.

وتقاربها ثاني نسبة تقدر ب 19.3 % وهي تشير إلى نسبة العمال الذين وظفوا في المؤسسة محل الدراسة عن طريق التوظيف المباشر وهي تشمل 17 عامل من المستوى الثانوي، ونجد 11 عامل ذو مستوى جامعي، يليها 4 عمال من المستوى المتوسط، ونجد عامل واحد فقط ذو المستوى الإبتدائي.

وتليها نسبة تقدر ب 18.7 % وهي تشير إلى نسبة العمال الذين وظفوا في المؤسسة محل الدراسة على أساس المسابقة وهي تشمل على 27 عامل من المستوى الجامعي، و نجد 3 عمال ذو مستوى ثانوي، يليها عاملين من المستوى المتوسط.

وفي الأخير نجد أدنى نسبة وهي 14 % وهي تشير إلى نسبة العمال الذين وظفوا في المؤسسة محل الدراسة على أساس المسابقة وهي تشمل على 14 عامل من المستوى الجامعي، و نجد 3 عمال ذو مستوى ثانوي، يليها 7 عمال من المستوى المتوسط.

ولتأكيد وجود علاقة بين كيفية توظيف العمال في المؤسسة محل الدراسة والمستوى التعليمي للعامل تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.000) عند درجة الحرية (9) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95%، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 30.652% تدل على وجود علاقة بين كيفية التوظيف العامل في المؤسسة ومتغير المستوى التعليمي للعامل.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية وترجع أكبر نسبة لنمط التوظيف عن طريق وكالات التشغيل وهذا إتباعا لمخطط الدولة في توظيف خرجي المعاهد والجامعات من أجل القضاء على ظاهرة البطالة، حيث نجد أن أغلبية العمال الذين وظفوا بالمؤسسة عن طريق وكالات التشغيل يعقود ماقبل التشغيل التي تمنح فرص للعمال بالتوظيف، وهم من مستوى جامعي وهذا مايعكس العدد الكبير لخرجي الجامعات الجزائرية كل سنة وما يقابله من نقص كبير في المناصب الشاغرة المعلن عنها.

أما إنخفاض نسبة التوظيف المرتبطة بمسابقات التوظيف فهو راجع لعدم نشر المؤسسة لإحتياجاتها من موارد بشرية في قطاع التوظيف العمومي وعدم تنظيمها لمسابقات توظيف بشكل دوري حسب الإحصائيات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تدل على عدم إعتداد إدارة المؤسسة بالإعلان عن المناصب الشاغرة وتنظيم مسابقات توظيف، إذ تعمل عملية الإعلان عن المناصب الشاغرة وتنظيم مسابقات توظيف على إستقطاب الأيدي العاملة من سوق العمل ومنح فرص التوظيف لجل الأيدي العاملة التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة، وهذا ما يؤكد التوظيف بالوساطة والقرابة والمحسوبية ماينافي مصداقية وشفافية عملية التوظيف بالمؤسسة لعدم منح فرص متكافئة للأيدي العامل لتوظيف.

إذ أن بعض المناصب تمنح لأفراد بالوساطة والعلاقات الشخصية رغم عدم توفيرهم على شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة مما يؤدي لعدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول رقم (11): يوضح طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بشعور العامل بالإستقرار والأمن الوظيفي.

طبيعة التوظيف	الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي	أشعر	لا أشعر	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
على أساس المسابقة	17	15	32	53.1%					
	53.1%	46.9%	100%						
التوظيف المباشر	22	11	33	66.7%					
	66.7%	33.3%	100%						
وكالات التشغيل	55	27	82	67.1%					
	67.1%	32.9%	100%						
الوساطة	11	11	22	50%					
	50%	50%	100%						
المجموع	105	64	169	62.1%					
	62.1%	37.9%	100%						

المصدر: س 7، س 48.

يوضح الجدول أعلاه طبيعة التوظيف في المؤسسة وعلاقتها بشعور العامل بالإستقرار والأمن الوظيفي، حيث سجلت أعلى نسبة تقدر ب 62.1 % مفردة من عينة البحث وهي تمثل العمال الذين يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة، تشمل أكبر نسبة 67.1% التي تمثل العمال الذين وظفوا عن طريق وكالات التشغيل، تقابلها أدنى نسبة للعمال الذين وظفوا عن طريق الوساطة بنسبة تقدر ب 50%.

وتقابلها نسبة تقدر ب 37.9 % وهي تشير إلى نسبة العمال الذين لا يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة، تشمل أكبر نسبة منهم المقدر ب 50% التي تمثل العمال الذين وظفوا بالوساطة، تقابلها أدنى نسبة للعمال الذين وظفوا عن طريق وكالات التشغيل بنسبة تقدر ب 32.9%.

ولتأكيد وجود علاقة بين كيفية التوظيف العمال في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بشعور العامل بالإستقرار والأمن الوظيفي تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.030) عند درجة الحرية (3) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95%، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 3.619% تدل على وجود أي وجود علاقة بين كيفية التوظيف العامل في المؤسسة وشعور العامل بالأمن والإستقرار الوظيفي.

نستنتج من خلال التحليلات الإحصائية للجدول إن أغلبية العمال يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة التي يعملون بها وهذا مرتبط بطبيعة توظيفهم، فالعمال الذين وظفوا عن طريق وكالات التشغيل يرجع لعدد كبير بالمؤسسة نظرا لتعاقد المؤسسة مع وكالات التشغيل وإتباع سياسة التوظيف بعقود ماقبل التشغيل التي تمنح فرص للعمال بالتوظيف بصفة قانونية.

كما أن القانون الداخلي للمؤسسة يعمل على تأمين حقوق العمال المختلفة من خلال مانص عليه قانون العمل من تحديد حقوق وواجبات العامل أثناء شغله لوظيفة معينة، وهذا الأساس يسمح للعامل بالشعور بالحماية القانونية التي تحقق له الإستقرار الوظيفي، وأن إعتقاد المؤسسة على القانون الداخلي وعلى قانون العمل يسمح له بالشعور بالأمن الوظيفي الذي يحقق له إنتماء للمؤسسة التي يعمل فيها بما يسمح برفع مستوى رضاه الوظيفي الذي يعزز من ولائه التنظيمي للمؤسسة.

فقد إعتبر "بوشنان" "Buchanan" أن مرحلة التوظيف تعتبر مرحلة أولى تمهيدية لبناء الولاء التنظيمي فقد إعتبر أن العامل يحاول في هذه المرحلة التكيف مع البيئة الداخلية للتنظيم والسعي لتحقيق الرضا وبذل أقصى جهده من أجل الإبداع والتميز¹ وإظهار إمكاناته وخبراته ومهاراته في الأداء ساعيا لتحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي. حيث تظهر خلال هذه المرحلة كثير من الخبرات مثل: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، بروز الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات وتكوين إتجاهات نحو التنظيم.² لذلك تعتبر طبيعة التوظيف عاملا مهما لشعور العامل بالأمن والإستقرار الوظيفي.

وفي المقابل نجد أقل النسب لدى العمال الذين لا يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي ترتبط بطريق توظيف مباشرة أو عن طريق الوساطة وهذا مايفسر بعدم مصداقية وعدم موضوعية التوظيف لعدم إتباع الأسس الموضوعية والعملية لعملية التوظيف في الإعلان عن المناصب الشاغرة لمنح فرص لإستقطاب الأيدي العاملة الراغبة في التوظيف والتي تتوفر لها الشروط المحدد للوظيفة الشاغرة من خلال تحليل وتوصيف الوظائف، إلى جانب منح المترشحين للوظيفة الوقت الكافي عند الإعلان عن المناصب الشاغرة للترشح، ثم الخضوع لمسابقات التوظيف وتطبيق عمليتي الإختيار والتعيين. فإن غياب مثل هذه الإجراءات بالمؤسسة وتطبيق أسس غير موضوعية في عملية التوظيف تعبر عن غياب عدالة التوظيف. كما أن العمال الذين وظفوا بأسس غير موضوعية لا يحسون بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يخفض في مستوى رضاهم الوظيفي وإنخفاض مستوى ولائهم التنظيمي.

¹ : فايذة رويم: مرجع سبق ذكره، ص105.

² : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص 154،155.

الجدول رقم (12): يبين اتجاهات العامل لوضوح السياسات المتبعة في المؤسسة في عملية التوظيف ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة.

الإفتخار بالعمل بالمؤسسة	أفتخر	لا أفتخر	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
واضحة	48	15	63	5	0.05	1	0.026	0.048
	%76.2	%23.8	%100					
غير واضحة	80	23	103	2.9				
	%77.7	%22.3	%100					
المجموع	128	38	166					
	%77.1	%22.9	%100					

المصدر: س 8، س 53.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح اتجاهات العامل لوضوح للسياسات المتبعة في المؤسسة في عملية التوظيف ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة، سجلت نسبة 77.1% وهي تمثل العمال الذين يشعرون بالفخر بعملهم بالمؤسسة وهي تشمل على أعلى نسبة المقدر ب 77.7% الممثلة للعمال الذين يرون أن سياسات التوظيف المتبعة بالمؤسسة غير واضحة، وتليها نسبة 76.2% من العمال الذين يرون أن سياسات التوظيف المتبعة بالمؤسسة واضحة.

في المقابل نجد نسبة 22.9% من العمال الغير فخورين بالعمل بالمؤسسة والتي تشمل نسبة 23.8% من العمال الذين يعتقدون أن سياسات التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة واضحة، في حين نجد أقل نسبة تقدر ب 22.3% التي تعبر عن فئة العمال الذين يرون أن سياسات التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة غير واضحة.

ولتأكيد وجود علاقة بين اتجاهات العامل لوضوح السياسات المتبعة في المؤسسة في عملية التوظيف ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.026) عند درجة الحرية (1) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95% وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 0.048% تدل على وجود علاقة بين اتجاهات العامل لوضوح السياسات المتبعة في المؤسسة في عملية التوظيف ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة.

بناء على الإحصائيات المتوصل إليها في الجدول المذكور أعلاه إتضح أن أكبر عدد من المبحوثين صرحوا على أن التوظيف يتم بأسس غير واضحة لإعتبارها غير موضوعية وهذا ما يقابله نقص المناصب الشاغرة المعلن عنها بصفة موضوعية التي تعمل على إستقطاب اليد العاملة وتوظيفها عن طريق الإعلان عن مسابقات التوظيف التي تليها كل من عمليتي الإختيار والتعيين.

كما أن غياب عملية الإستقطاب لا توفر للمؤسسة إمكانية جلب الكفاءات والمهارات وإستغلالها لصالح نجاح المؤسسة.

وفي المقابل فقد صرح مدير الموارد البشرية بأن المؤسسة تطبق العمليات التنظيمية المتمثلة في إخضاع العامل الجديد لفترة تجريبية قبل التثبيت في المنصب، إضافة إلى تقديم دورات تدريبية وتكوينية له من أجل إكسابه خبرة تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية إلى جانب توفير الإشراف على الأداء والمراقبة على العملية الإنتاجية لتفادي حدوث خسائر مادية أو بشرية خاصة بالنسبة لفئة عمال التنفيذ نظرا لطبيعة نشاطاتهم.

فعلى الرغم من تصريح أكبر للعمال بعدم وضوح سياسات التوظيف المتبعة من قبل المؤسسة إلا أن أغلبيتهم يشعرون بالفخر بالمؤسسة وهذا ما يدل على ولائهم لمؤسستهم بسبب حبهم لمؤسستهم وإرتباطهم لها نظرا للمكانة الاجتماعية والإقتصادية للمؤسسة بالولاية بصفة خاصة وبالجزائر بصفة عامة، إلى جانب العجز الذي تعرفه البلاد من خلال توفير مناصب الشغل مما يحقق رضا العامل وولاءه العاطفي لمؤسسته.

2- طبيعة الوظيفة في المؤسسة وإرتباطها بالرضا الوظيفي للعامل:

الجدول رقم (13): يوضح مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بالظروف السائدة بالمؤسسة.

الظروف السائدة تناسب الوظيفة	مناسبة	غير مناسبة	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
تناسب	67	46	113	9	0.05	1	0.009	2.861
	%59.3	%40.7	%100					
لا تناسب	22	27	49	5.3	0.05	1	0.009	2.861
	%44.9	%55.1	%100					
المجموع	89	73	162					
	%54.9	%45.1	%100					

المصدر: س 9، س 47.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بالظروف السائدة في المؤسسة محل الدراسة ، سجلت نسبة 54.9 % وهي تمثل العمال الذين يرون بأن الظروف السائدة بالمؤسسة مناسبة وهي تشمل على أعلى نسبة المقدر ب 59.3% الممثلة للعمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها نسبة 44.9% من العمال متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

في المقابل نجد نسبة 45.1% وهي تمثل العمال الذين يرون بأن الظروف السائدة بالمؤسسة غير مناسبة وهي تشمل على النسبة المقدر ب 55.1% الممثلة للعمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها أدنى نسبة 40.7% من العمال متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

ولتأكيد وجود علاقة بين مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بالظروف السائدة في المؤسسة محل الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب

(0.009) عند درجة الحرية (1) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95% ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 2.891% تدل على وجود علاقة بين إتجاهات العامل لمدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة وتناسبها مع قدراته وواجباته وعلاقتها بظروف العمل .

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن توجه أغلبية الباحثين إلى أن الظروف السائدة بالمؤسسة مناسبة إلى جانب تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع مؤهلاتهم وقدراتهم وهذا ما يدل على رضا العمال عن بيئة العمل، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير ظروف ملائمة للعمل من ظروف فيزيقية ومادية، من إضاءة والمكيفات وتهئية المكاتب ومطعم ونقل العمال، بما يقابلها أداء مهام بما يتوافق مؤهلات العامل وكفاءته التي تعمل على إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه. لإعتبار أن كل وظيفة محددة بمهام معينة ولها متطلبات محدد من خلال عملية وصف وتحليل الوظائف يكلف بها شاغل تلك الوظيفة، فإن إعتبار العامل أن تلك المتطلبات تتناسب مع مؤهلاته وقدراته في بيئة عمل مناسبة تسمح له بأداء مهامه بكفاءة ودافعية لإقتناعه بما يؤديه ورضاه عن وظيفته بما يحقق الولاء المستمر الذي يعبر عن إدراك العامل بحقيقة الإمتيازات والمنافع التي يحصل عليها التي تسمح له بتحقيق ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يدل على عدالة التوزيع.

وهذا ما يوافق الدراسة التي توصل إليها "روبرت مارش وماناري" اللذين أشارا على ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، فإن إشباع حاجاتهم سيترتب عنه سلوكا تنظيميا متوازنا الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والإنتماء، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي.¹

أما مفردات العينة التي يرون أن الظروف السائدة بالمؤسسة غير مناسبة بالرغم من تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءتهم، وهذا يرتبط بطبيعة النشاط الذي ينتج عنه كثرة الضوضاء الناتجة عن المحرك والغبار الناتج عن طبيعة المنتج بالرغم من أن المؤسسة عملت على توفير وسائل حديثة بما فيها المحرك الكهربائي المتطور الذي يعمل على تنقية الهواء الذي يخرج من المحرك الرئيسي المصنع للإسمنت لمنع تلوث الهواء وما ينتج عنه آثار سلبية على البيئة من جهة وعلى صحة العمال من جهة أخرى.

¹ : وافي صحراوي: مرجع سبق ذكره، ص162، 163.

الجدول رقم (14): يبين مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وتأثيرها على شعور العامل بالمسؤولية تجاه أداء مهامهم بالمؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	المجموع	لا أشعر بالمسؤولية	أشعر بالمسؤولية	الشعور بالمسؤولية تناسب الوظيفة
1.512	0.021	1	0.05	118	7	111	تناسب
				%100	%5.9	%94.1	
				53	6	47	لا تناسب
				%100	%11.3	%88.7	
				171	13	158	المجموع
				%100	%7.6	%92.4	

المصدر: س 9، س 52.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بشعور العامل بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، سجلت نسبة 92.4 % وهي تمثل العمال الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وهي تشمل على أعلى نسبة المقدرة ب 94.1% الممثلة للعمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها نسبة 88.7% من العمال الذين يرون أن متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

وتقابلها نسبة 7.6% وهي تمثل العمال الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وهي تتضمن النسبة المقدرة ب 11.3% الممثلة للعمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها أدنى نسبة 5.9% من العمال متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

ولتأكيد وجود علاقة بين مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل وعلاقتها بشعور العامل بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل فيها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.021) عند درجة الحرية (1) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95 % وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدرة ب 1.512% تدل على وجود أي وجود علاقة بين المتغيرين.

تبين لنا من خلال التحليل الإحصائي أن أغلبية المبحوثين يتفقون على تحملهم لمسؤولية أداء مهامهم بالمؤسسة التي يعملون بها لتتناسب متطلبات وواجبات الوظيفة التي يشغلونها وتوافقها مع مؤهلاتهم وكفاءتهم التي تعزز من دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم بكفاءة وإتقان في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه بما يحقق تطوير العملية الإنتاجية من حيث الكم والنوع.

إن شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله وتجاه مؤسسته مرتبط بمدى إعتباره لتتناسب متطلبات وواجبات الوظيفة التي يشغلها والمهام الذي يقوم به الذي يعبر عن عدالة توزيع الوظائف بالمؤسسة، إلى جانب الإعراف بأدائه وتقديره وأن له القدرة على المساهمة والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل والسماح له بتقديم إقتراحات وحلول تعمل على تعزيز من دوره ومكانته

بالمؤسسة وشعوره بالإرتباط بها من جهة ومكانته الإجتماعية من جهة أخرى مما يحقق رضاه تجاه الوظيفة التي يشغلها لينمي ولائه العاطفي لمؤسسته.

وقد توصلت دراسة "اللوزي 1999" التي أكدت بأن العمال الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في مؤسساتهم يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وكذلك التقيد بأهداف المؤسسة وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي¹. فشعور العامل بالولاء المرتفع الناتج على رضاه عن وظيفته وزيادة دافعيته للعمل بما يحقق تحمله لمسؤولية أدائه لمهامه.

الجدول رقم (15): يوضح مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل ورغبته في تغيير عمله.

تغيير العمل تناسب الوظيفة	أرغب في التغيير	لا أرغب في التغيير	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
تناسب	67	44	111	11	0.05	1	0.053	0.388
	%60.4	%39.6	%100					
لا تناسب	27	22	49	6.4				
	%55.1	%44.9	%100					
المجموع	94	66	160					
	%58.8	%41.3	%100					

المصدر: س 9، س 59.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل ورغبته في تغيير عمله، سجلت نسبة %58.8 وهي تمثل العمال الذين يرغبون في تغيير عملهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى، وهي تشمل على أعلى نسبة المقدرة ب %60.4 الممثلة في العمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها نسبة %55.1 من العمال الذين يرون أن متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

وتقابلها نسبة %41.3 وهي تمثل العمال الذين يرغبون في تغيير عملهم، وهي تتضمن النسبة المقدرة ب %44.9 الممثلة للعمال الذين يرون متطلبات وواجبات الوظيفة لا تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم، وتليها أدنى نسبة %39.6 من العمال متطلبات وواجبات الوظيفة تتناسب مع قدراتهم وكفائتهم.

ولتأكيد وجود علاقة بين مدى تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل ورغبته في تغيير عمله تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.053) عند درجة الحرية (1) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95% وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدرة ب 0.388% تدل على وجود أي وجود علاقة بين تناسب متطلبات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة العامل ورغبته في تغيير عمله. وقد دلت النتائج الإحصائية عن وجود علاقة إرتباطية قوية بين المؤشرين وذلك بإستخدام معامل إرتباط سبيرمان الذي قدر ب (0.049).

¹ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص133.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه على دلالة سوسيولوجية ويمكن تفسير أكبر نسبة التي تدل على أن العمال يرون أن متطلبات وواجبات وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم وموضوعية التنسيق بين مؤهلات وكفاءة العامل والوظيفة التي يشغلها التي تساعدهم على الإبداع والإبتكار مما تحقق رضا العمال عن وظيفتهم الناتج عن عدالة التوزيع، إلا أنهم يرغبون في تغيير عملهم إذا أتيحت لهم فرصة عمل بمؤسسة أخرى. وهذا راجع لتعدد حاجاتهم وطموحاتهم وأن أهدافهم وقيمهم لا تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى مقارنة بين وضعيتهم ووضعية زملائهم داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر على ولائهم المستمر المرتبط بإدراكهم للقيمة الإستثمارية التي يمكن له تحقيقها في حالة إستمراره بالعمل بالمؤسسة. ومن خلال تلك المقارنة تتولد لديه الرغبة في إيجاد وظيفة في مؤسسة أخرى تعمل على تحقيق إحتياجاتهم أكثر وتقديم تحفيزات وإمميزات أكثر مما تقدمه لهم المؤسسة الحالية، والبحث عن المؤسسة التي تتوافق قيمها وثقافتها مع قيم وثقافة الباحث بما يسعى للوصول إلى تحقيق أهدافه، لأن العامل له حاجات مادية وإنسانية يسعى لتحقيقها.

وفي هذا الصدد نجد "ابراهيم ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية، حيث يعتقد أن الأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجتهم المادية والمعنوية بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والإرتباط ببيئة عملهم وتحقيق أهدافهم.¹

في حين تعود أقل نسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن متطلبات وواجبات وظيفتهم تتناسب مع مؤهلاتهم التي تدل على رضاهم عن وظيفتهم وأنهم لا يرغبون في تغيير عملهم، ويرتبط هذا بنقص مناصب التوظيف ونقص فرص التوظيف في سوق العمل مما يجعل العامل يرتبط بالمؤسسة التي يعمل بها والعمل على تحقيق إستقرار وظيفي بما يضمن مكانته الإجتماعية وإعتبار الوظيفة هي المصدر الرئيسي لتحقيق إحتياجات ومتطلبات العامل وأهدافه، كما أن عدم الرغبة في تغيير العامل لعمله تعمل على زيادة إستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة وجذبها للمؤسسة وتحسين سمعة المؤسسة في سوق العمل.

الجدول رقم (16): يوضح كيفية توزيع المهام في المؤسسة ومدى تعرض العمال لمخاطر مهنية

توزيع المهام	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع	التعرض لمخاطر
واضحة	39	54	93	15	0.05	2	0.015	3.774	
	%41.9	%58.1	%100						
غير واضحة	24	28	52	8.8	0.05	2	0.015	3.774	
	%46.2	%53.8	%100						
إعتبارات شخصية	8	3	11	8.8	0.05	2	0.015	3.774	
	%72.7	%27.3	%100						
المجموع	71	85	156	8.8	0.05	2	0.015	3.774	
	%45.5	%54.5	%100						

المصدر: س 10، س 49.

¹ : موسى اللوزي : مرجع سبق ذكره، ص 127.126.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح كيفية توزيع المهام في المؤسسة ومدى تعرض العمال لمخاطر مهنية، سجلت نسبة 54.4% وهي تمثل العمال الذين لا يتعرضون لمخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم، وهي تشمل على نسبة المقدرة بـ 58.1% للعمال الذين أقرروا بوضوح عملية توزيع المهام، في حين نجد نسبة 53.8% من العمال الذين يرون أن توزيع المهام يكون بصورة غير واضحة، لنجد أصغر نسبة تقدر بـ 27.3% الممثلة في العمال الذين يرون أن المهام توزع بإعتبارات شخصية.

وتقابلها نسبة 45.5% وهي تمثل العمال الذين يتعرضون لمخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم، وهي تشمل على أعلى نسبة المقدرة بـ 72.7% الممثلة في العمال الذين يرون أن المهام توزع بإعتبارات شخصية، وتليها نسبة 46.2% من العمال الذين يرون أن توزيع المهام يكون بصورة غير واضحة، في حين نجد نسبة 41.9% للعمال الذين أقرروا بوضوح عملية توزيع المهام.

ولتأكيد وجود علاقة بين كيفية توزيع المهام في المؤسسة ومدى تعرض العمال لمخاطر مهنية في المؤسسة محل الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر بـ (0.015) عند درجة الحرية (2) بدرجة خطأ يقدر بـ (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر بـ 95%، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدرة بـ 3.774% تدل على وجود أي وجود علاقة إدراك العامل لتوزيع المهام في المؤسسة ومدى تعرض العامل لمخاطر مهنية.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية أن تصريح العمال بنسبة أكبر لعدم تعرضهم للمخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم لأن المؤسسة تسعى دائما لتوفير الحماية من المخاطر المهنية وتعمل على توعية عمالها من أجل تفادي حوادث العمل من خلال تقديم لهم دورات تكوينية تسعى لتكوينهم وتدريبهم من أجل القيام بمهامه بكفاءة وفعالية تجنباً للأخطاء والمخاطر التي يتعرضون لها في عملهم، حيث ترتبط بعض المهام بالتعرض للمخاطر على حسب نوع الوظيفة المكلف بها العامل، فنظراً للنشاط الممارس في المؤسسة محل الدراسة وهو صناعة الإسمنت بالإستعانة بالآلات ومعدات تتطلب الحذر والخبرة في إستعمالها، حيث يتم توزيع هذه المهامات لعمال التنفيذ حسب متطلبات الوظيفة وحسب المستوى التعليمي والتكويني للعامل. ومن هذا المنطلق إعتبر العدد الأكبر من مفردات عينة الدراسة على إعتبار أن توزيع المهام يكون بأسس واضحة المعبر على مصداقية وعدالة توزيع المهام الذي يسمح للعمال بالشعور بالرضا تجاه المؤسسة من حيث توزيع المهام بما يعزز من ولائهم التنظيمي.

أما أقلية العمال فيرون أن توزيع المهام يكون بإعتبارات شخصية، هذا يدل على أن بعض المهامات وزعت بالمؤسسة محل الدراسات بتدخل علاقات غير رسمية أو مصالح مشتركة أدت بالإنحياز لفئة معينة دون غيرها من العمال بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد نجد "ماكس فيبر" الذي حدد مجموعة من القواعد من خلال تطبيقها يتم تحقيق فعالية التنظيم، ومن بين هذه القوانين توزيع المهام والأنشطة على العمال بعد تحديد واجباتهم تحديداً دقيقاً.¹ ونجد من مبادئ نظامه البروقراطي أنه يجب على المؤسسة توفير الحماية للعمال ضد أخطار العمل المختلفة أثناء أداء مهامهم بموجب قانون خاص.²

فشعور العمال بمصداقية وموضوعية توزيع المهام يحقق لهم رضا عن السياسات المتبعة بالمؤسسة إلى جانب تحقيق شعورهم بالأمن والسلامة المهنية من المخاطر المرتبطة ببيئة العمل ونوعيته ينعكس على أدائهم وعلى الحذر من الإصابات ومن حوادث العمل.

¹ : عبد الكريم بوحفص: مرجع سبق ذكره، ص 62.

² : عامر مصباح: مرجع سبق ذكره، ص 163.

فإن سلامة وصحة العامل هي أهم ما يجب الحرص عليه ولا بد من إتباع شروط الصحة والوقاية من حوادث العمل، ولتحقيق ذلك لا بد من تدريب العمال في المجال الصناعي على إجراءات وتعليمات الأمن الصناعي، ونشر الوعي الوقائي بين العمال ولا بد من تهيئة ظروف عمل آمنة إلى جانب اليقظة والانتباه والقيام بالفحص الدوري للألات والمعدات من مختصين للتأكد من سلامتها والإشراف على الظروف الفيزيائية لبيئة العمل.

الجدول رقم (17): يوضح توفير المؤسسة حماية العمال من مخاطر مهنية وتحديد أنواع المخاطر التي يتعرض لها العمال أثناء أدائهم لمهامهم.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	أنواع المخاطر	توفير الحماية من المخاطر
23 %13.5	%11.1	19	التعرض للسقوط والإصابات	نعم
	%8.8	15	نقص الأمن الصناعي	
	%9.5	40	طبيعة المهنة	
	%23.4	29	القيمة المفقودة	
	%60.2	103	المجموع	لا
	%26.3	45		
%100	148	المجموع		

المصدر: س 51، س 50.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح توفير المؤسسة حماية العمال من مخاطر مهنية وتحديد أنواع المخاطر التي يتعرض لها العمال أثناء أدائهم لمهامهم، سجلت أعلى نسبة 60.2% للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على توفير الحماية للعمال من المخاطر أثناء أدائهم لعمالهم، وحددت هذه الفئة أن طبيعة المهنة هي التي تعرض العامل للخطر بنسبة تقدر ب 9.5% من مفردات عينة الدراسة، ونسبة 11.1% للعمال الذين يرون أن المخاطر التي يتعرض إليها العمال هي السقوط والإصابات إلى جانب نقص الأمن الصناعي بنسبة 8.8%.

في المقابل نجد نسبة تقدر ب 26.3% للعمال الذين يرون أن المؤسسة لا توفر لهم الحماية ضد المخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم.

تدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية تصريح أكبر عدد للعمال على أن المؤسسة تعمل على توفير الحماية لهم من الخاطر وذلك مرتبط بطبيعة النشاط الممارس بالمؤسسة والعملية الإنتاجية التي تعتمد على آلات ومعدات بإمكانها أن تلحق الضرر بالعمال.

فالمؤسسة تعمل على تحديد الطرق والوسائل التي تضمن للعمال أحسن الظروف والشروط للوقاية الصحية والأمنية، وتهيئة بيئة عمل المستجيبة لراحة العامل والوقاية الصحية من ظروف فيزيقية بما فيها التهوية والإضاءة والتدفئة والحماية من الغبار والغازات السامة وتصريف المياه القذرة والنظافة وكل الأضرار الناتجة عن العملية الإنتاجية. وهذا إستنادا إلى ما نص عليه قانون العمل من مواد تضمن حماية العامل من المخاطر أثناء تأديته لمهامهم، من أهم هذه المواد نجد:

- مراعاة تدابير الوقاية الصحية والأمن وفقا للتشريع والتنظيم.¹

- مشاركة العمال في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فاعلية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن.²

- حماية ووقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تنجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم.³

كما تعمل المؤسسة على تصميم وتهيئة وصيانة المؤسسات والآلات بصفة دائمة تضمن أمن العامل، كما توفر المؤسسة للعامل ألبسة خاصة والتجهيزات والمعدات لحمايته على حسب طبيعة النشاط والمخاطر المعرض إليها.

الجدول رقم (18): يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وفخره بالعمل بالمؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أفخر	أفخر	الفخر بالعمل بالمؤسسة عدالة توزيع المهام
10.212	0.001	1	0.05	5 2.9	77	9	68	عادلة
					%100	%11.7	%88.3	
					89	29	60	غير عادلة
					%100	%32.6	%67.4	
					166	38	128	المجموع
%100	%22.9	%77.1						

المصدر: س 11، س 53.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وفخره بالعمل بالمؤسسة، سجلت أعلى نسبة 77.1% وهي تمثل العمال الذين يفتخرون بالعمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهي تشمل على نسبة المقدر بـ 88.3% للعمال الذين أقرروا على عدالة عملية توزيع المهام، في حين نجد نسبة 67.4% من العمال الذين يرون غياب العدالة في توزيع المهام.

وتقابلها نسبة 22.9% وهي تمثل العمال الذين هم غير فخورين بالعمل بالمؤسسة مجال الدراسة، وهي تشمل على نسبة المقدر بـ 32.6% الممثلة في العمال الذين يرون أن توزيع المهام بالمؤسسة يكون بصورة غير عادلة، وتليها أصغر نسبة

¹ : قانون رقم رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل ل ج ر 17 مؤرخة في 25-04-1990، الباب الثاني، الفصل الثاني المادة 7.

² : قانون رقم رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل ل ج ر 17 مؤرخة في 25-04-1990، الباب الثاني، الفصل الثاني المادة 7.

³ : قانون رقم رقم 88-07 مؤرخ في 26 يناير سنة 1988 يتعلق بالوقاية الصحية وطب العمل ل ج ر 04 مؤرخة في 27-01-1988 معدل ومتمم بالقانون رقم 17-11 مؤرخ في 27 ديسمبر 2017 يتضمن قانون المالية 2018 ل ر ج 76 مؤرخ في 28-12-2017، الفصل الثالث، المادة 12.

11.7% من العمال الذين يرون أن توزيع المهام يكون بصورة غير واضحة، في حين نجد نسبة 41.9% للعمال الذين أقروا بعدالة عملية توزيع المهام.

ولتأكيد وجود علاقة بين إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وفخره بالعمل بالمؤسسة في المؤسسة محل الدراسة تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث وجدنا أن القيمة المعنوية تقدر ب (0.001) عند درجة الحرية (1) بدرجة خطأ يقدر ب (0.05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95% وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 10.212% تدل على وجود أي وجود علاقة بين إعتبرات العامل لعدالة توزيع المهام ومدى فخره بالعمل في المؤسسة محل الدراسة.

تعود أكبر نسبة للمبجوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع المهام بين عمالها حسب متطلبات الوظيفة وما يوافقها من مستوى تعليمي ومؤهلات وخبرة العامل مما يحقق لدى العامل بالشعور بالفخر للعمل بالمؤسسة محل الدراسة مما يحقق رضاهم الوظيفي ويعمل على رفع روحهم المعنوية التي تعزز من ولائهم تجاه مؤسستهم.

حيث وضع "هنري فايول" مبدأ حول تقسيم العمل من حيث توسيع المهام والواجبات لكل عامل مع ضرورة المساواة بين العمال في عملية توزيع المهام والأعمال الموكلة لكل عامل، بحيث لا يتحمل أي عامل أداء أعباء وظيفية أكثر من عامل آخر يتحصلون على نفس الأجر لأن غياب العدالة التوزيعية ينتج عنه عدم الرضا لدى العامل الذي يؤثر سلبا على ولاء العمال وإنتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.¹

كما أن العامل يقوم بمقارنة وضعيته مع وضعية زملائه، فإن كانت نتائج المقارنة تدل على المصادقية والمساواة من حيث توزيع المهام بين العمال فيستجيب العامل بصورة إيجابية تدفعه لتوجيه سلوكه للرضا الوظيفي والفخر والإعتزاز بالعمل بالمؤسسة والإرتباط بها الذي يعزز من ولائه العاطفي.

الجدول رقم (19): يوضح إعتبرات العمال لعدالة توزيع المهام وسبب إعتبرات العامل أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكله.

القيمة المفقودة	المجموع	لا			نعم				إعتبرات العامل لمشكلات المؤسسة عدالة توزيع المهام	
		القيمة المفقودة	المؤسسة تهتم بمصالحها	عدم تحمل مشاكل الآخرين	القيمة المفقودة	أي مشكل في المؤسسة سيؤثر سلبا على الجميع	لإنتماني لها	لأنها قوت يومي		
24 %14	70	13	1	0	8	15	25	8	عدالة	
	%100	%7.6	%0.6	%0.0	%4.7	%8.8	%14.7	%4.7		
	77	5	1	9	25	11	23	3	غير عدالة	
	%100	%2.9	%0.6	%5.3	%14.6	%6.5	%13.5	%1.8		
المجموع		157	18	2	9	43	26	48	11	
		%100	%10.5	%1.2	%5.3	%25.1	%15.3	%28.2	%2.5	

المصدر: س 11، س 56، س 57.

¹ : وفاء برهان برقايوي: مرجع سبق ذكره، ص 67.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام ومدى إعتبار العامل المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكل بتوضيح الأسباب، سجلت نسبة 71.1% الممثلة للعمال الذين صرحوا أنهم يعتبرون أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم وهم يرجعون ذلك إلى عدة أسباب متمثلة في إنتمائهم للمؤسسة بنسبة 28.2% ، ولإعتبار أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة ستؤثر سلبا على الجميع بنسبة تقدر ب 15.3%، وترجع أقل نسبة مقدرة ب 2.5% للعمال الذين يرجعون السبب لإعتبار أن المؤسسة هي قوت يومهم.

في المقابل نجد نسبة 17% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يعتبرون المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم وذلك لعدم تحمل مشاكل الآخرين ولإعتبار أن المؤسسة تهتم بمصالحها.

كل وظيفة لها تقسيمات وظيفية فرعية لتشكل مهام كل عامل، هذه التقسيمات تحتاج إلى التنسيق للإرتباطها ببعضها البعض بشكل منظم ومنسجم لأداء المهام بصورة متكاملة.

ومن خلال هذه التقسيمات تعمل المؤسسة على توزيع المهام بين العمال بما يناسب كفاءتهم ومتطلباتهم، لعنبر هذا منطلق إدراك العامل على عدالة توزيع المهام ثم يعمل على تطبيق مبدأ المقارنة بينه وبين زملائه من حيث الكفاءة، القدرة، الأقدمية وغيرها من العوامل التي تسمح لمفردات العينة بإدراك عدالة توزيع المهام من عدمها.

فإدراك أكبر نسبة لمفردات العينة لعدالة توزيع المهام بالمؤسسة يسمح لهم بإعتبار المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم وذلك لإنتمائهم لمؤسستهم بما يفسر بولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها لرضاهم عن وظائفهم وعن عدالة توزيع المهام بالمؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وكيفية تعامله مع المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

التعامل مع المشكلات عدالة توزيع المهام	أقترح حلول	بتحفض	لا أتدخل	لا أبالي	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
عادلة	28	5	23	23	79	0.05	3	0.031	0.443
	35.4%	6.3%	29.1%	29.1%	100%				
غير عادلة	30	6	25	31	89				
	32.6%	6.5%	27.2%	33.7%	100%				
المجموع	58	11	45	54	168				
	33.9%	6.4%	28.1%	31.6%	100%				

المصدر: س 11، س 58.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وكيفية تعامله مع المشاكل التي تواجهها المؤسسة، سجلت نسبة 33.9% الممثلة للعمال الذين أقرروا بأنهم يقترحون حولا في حالة حدوث المشاكل ونجد منهم أعلى نسبة 35.4% وهي تمثل العمال الذين صرحوا بعدالة توزيع المهام بين العمال بالمؤسسة.

وفي المقابل نجد أدنى نسبة 6.4% الخاصة بالفئة المبحوثة التي تتعامل بتخفيض مع المشكلات الناتجة في التنظيم وهي تشمل نسبة 6.3% للعمال الذين يرون أن المؤسسة تعمل على توزيع المهام بصورة عادلة.

في حين نجد نسبة 31.6% تعبر عن موقف اللامبالاة لمفردات العينة تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ونسبة 28.1% من العمال الذين يفضلون عدم التدخل في حالة حدوث مشاكل بالمؤسسة التي يعملون فيها.

ولإثبات العلاقة بين إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وكيفية تعامله مع المشاكل التي تواجهها المؤسسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0.031% عند درجة الحرية (3) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha (0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95% وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 0.443% تدل على وجود أي وجود علاقة بين عدالة توزيع المهام وكيفية تعامل العامل مع المشاكل التي تتواجهها المؤسسة.

تعتبر أكبر نسبة عن العمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي للمهام بين عمال المؤسسة وهم يشعرون بأن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم لأنها ستؤثر سلباً على العملية الإنتاجية وعلى مردود العملية الإنتاجية بما ينعكس سلباً على العامل من حيث منحهم الحوافز المادية وإستقرارهم الوظيفي، لذلك هم يفضلون إقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل المواصلة في وتيرة العمل دون عقوبات. هذا السلوك التنظيمي المتبع من طرف مفردات عينة الدراسة يعبر عن رضاهم للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة من حيث توزيع المهام بين العمال مما يحقق رضاهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية التي تعزز من ولائهم العاطفي لمؤسستهم.

وبتصريح مدير الموارد البشرية فقد أكد على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العمال في توزيع المهام من خلال بطاقة الوظائف التي يحملها كل عامل التي تشمل على توضيح أنشطته والواجبات المكلف بها، حيث يأخذ مسؤولي المؤسسة قدرات ومؤهلات العمال بعين الإعتبار عند توزيع المهام من أجل أداء المهام بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى أن توزيع المهام مرتبط بعملية تقييم أداء العمال من طرف المسؤول من خلال إشرافه على أداء المهام التي تساعده على إدراك مدى قدرة العامل على أدائه لمهامه، ومدى توافق المهام مع قدراته.

أما العمال الذين يمثلون أقل نسبة هم الذين يتحفظون بأرائهم ولا يتدخلون عند حدوث مشكلات مرتبطة بمؤسستهم أو بعمالهم هذا يدل على عدم ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها فهم لا يشعرون بإنتمائهم لها لأن علاقتهم بالمؤسسة التي يعملون فيها هي علاقة مرتبطة بمدخلات ومخرجات منحصرة في المصلحة الشخصية فقط بإعتبارهم أنهم يؤدون مهامهم ويلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة مقابل حصولهم على أجر وتحقيق إحتياجاتهم دون الإهتمام بنجاح المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها بسبب عدم رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (21): يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	تؤدي إلى	عدالة توزيع المهام
3 %1.8	49.4%	83	الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي	عادلة
	7.1%	12	رفع الروح المعنوية	
	9.5%	16	تحسين الأداء	
	0.6%	1	التمسك بأهداف المؤسسة	غير عادلة
	23.8%	40	إنخفاض الروح المعنوية	
	9.5%	16	تدني مستوى الأداء	
	100%	168	المجموع	

المصدر: س 11، س 12.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع المهام وتأثيرها على سلوك العامل، سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين أقرروا بعدالة توزيع المهام بالمؤسسة وهي تشمل الأغلبية بنسبة تقدر ب 49.4% للعمال الذين صرحوا بأن عدالة توزيع المهام تؤدي بهم للشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي، تليها نسبة 9.5% للعمال الذين صرحوا بأن عدالة توزيع المهام تساهم في تحسين أدائهم، ثم نسبة 7.1% للعمال الذين صرحوا بأن عدالة توزيع المهام تساهم رفع من روحهم المعنوية، وتبقى الأقلية للفئة التي ترى أن عدالة توزيع المهام تؤدي بها إلى التمسك بأهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 0.6%.

وفي المقابل نجد أقل نسبة للعمال الذين يرون أن المؤسسة تعمل على توزيع المهام بصورة غير عادلة وهي تؤدي إلى خفض روحهم المعنوية المقدر بنسبة 23.8%، وإلى تدني مستوى أدائهم بنسبة تقدر ب 9.5%.

تعتبر أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي للمهام بين العمال في المؤسسة، فعدالة توزيع المهام تؤثر على سلوك العمال المدركين لمدى تطبيقها من حيث تعزيز شعورهم بالأمن والإستقرار الوظيفي الذي يعمل على خلق بيئة عمل مستقرة تناسب تحقيق أهداف المؤسسة وتساعد على تعزيز شعور العامل بالرضا الوظيفي وشعور العمال بالإنتماء للمؤسسة بما يساهم في تحقيق ولاءهم لمؤسستهم.

بالإضافة إلى إدراك العمال لتطبيق عدالة توزيع المهام بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائهم والرفع من روحهم المعنوية، فتحقيق عدالة توزيع المهام يحقق رضا العمال عن السياسة المطبقة بالمؤسسة من ناحية عدم التمييز بين العمال في تحديد مهامهم، ويتم إدراك ذلك من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه مما يعزز من ولاءه لمؤسسته.

أما الفئة التي ترى غياب تطبيق عدالة توزيع المهام بالمؤسسة نتيجة مقارنة وضعيتهم بوضعيات زملائهم، هذا الإدراك يعمل على إنخفاض روحهم المعنوية وتدني مستوى الأداء نتيجة عدم رضاهم عن السياسة المطبقة بالمؤسسة وعدم ولاءهم لها.

3- نظام الأجور في المؤسسة ومدى تحقيقها لرضا الوظيفي للعامل:

الجدول رقم (22): يوضح إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول حسب متغير الجنس.

الجنس	تناسب الأجر	يتناسب	لا يتناسب	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
ذكر	67	66.3%	56	123	0.05	1	0.050	3.823
	71.9%	80%						
أنثى	34	33.7%	14	48				
	28.1%	20%						
المجموع	101	100%	70	171				
	100%	100%	100%	100%				

المصدر: س 2، س 13.

يوضح الجدول أعلاه علاقة تناسب الأجر مع الجهد المبذول حسب متغير الجنس. حيث سجلت نسبة تقدر ب 71.9 % لفئة الذكور حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدرة ب 80% الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول.

ما يقابله نسبة 28.1% لفئة الإناث ومنهم أصغر نسبة تقدر ب 20% اللواتي يرون أن الأجر المقدمة في المؤسسة غير مناسبة.

ولإثبات العلاقة بين متغير الجنس وموقف العمال من تناسب الأجور تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية ب 0.05% عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب 0.05، وبما أن القيمة المعنوية تساوي (0.05) فإن نسبة التأكد من العلاقة تقدر ب 95%، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدرة ب 3.823% تدل على وجود أي وجود علاقة بين الجنس وتناسب الأجر مع الجهد المبذول.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أنه أكبر نسبة المنسوبة للذكور الذين يرون أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول. وهذا الإتجاه يعبر عن عدم رضا مفردات عينة الدراسة عن الأجر الممنوح لهم من خلال مقارنة مدخلاتهم بالمرجات، أي مقارنة ما يبذلونه من جهد جسدي وفكري لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفي الوقت المحدد بما يتلقونه من أجر لا يشبع حاجاتهم ولا يحقق طموحاتهم وأهدافهم، وهذا ما يفسر بتعدد وتنوع حاجات الفرد المختلفة مع تعقد وتطور نمط الحياة من جهة، وغلاء المستوى المعيشي والأزمة الاقتصادية التي تعيشها البلاد في العصر الحالي من جهة أخرى.

لأن العامل يعتبر أن الأجر هو الهدف الرئيسي للعمل الذي يعتبره وسيلة إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، كما أن الأجر هو الركيزة الأساسية التي تساهم في تعزيز دافعية العامل لتحسين أدائه. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المؤسسة زاد ولائه للمؤسسة لأنها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته.¹

وهذا ما يوافق ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية بإعتبار "الإنسان كائن إقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي". وبمعنى آخر فإن قوة إرتباط العامل بالمؤسسة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة إلتحاقه بالمؤسسة وإستمراره بها.² بما يحقق ولاء مستمرا تجاه مؤسسته.

كما يمكن تفسير الفرق بين توجهات الجنسين المختلفة من حيث إعتبار أكبر نسبة للذكور من حيث عدم رضاهم عن تناسب الأجر مقارنة بجهدهم أثناء أدائهم لمهامهم، ويقابله أدنى نسبة للإناث، من حيث إختلاف المسؤوليات الإجتماعية والدور الإجتماعي لكل جنس، فالذكور لهم مسؤوليات أكبر من الإناث من جهة. ومن جهة أخرى نجد أن الإناث يشغلون وظائف إدارية مقارنة بالذكور الذين يمارسون نشاطات إدارية ومنهم أكبر نسبة التي تشمل فئة عمال التنفيذ نظرا لطبيعة النشاط الممارس في المؤسسة وتعرضهم للمخاطر، مما جعل بمفرديات العينة المقارنة بينهم وبين زملائهم من حيث بذل الجهد والأجر المقدم الذي أثر سلبا عن رضاهم الوظيفي حول تناسب الأجر بمجهودهم المبذول أثناء أدائهم لمهامه.

الجدول رقم (23): يوضح إعتبرات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول وشعوره بالأمن والإستقرار الوظيفي في المؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أشعر	أشعر	الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي تناسب الأجر
0.006	0.936	1	0.05	2 1.2	101	38	63	يتناسب
					%100	%37.6	%62.4	
					68	26	42	لا يتناسب
					%100	%38.2	%61.8	
					169	64	105	المجموع
%100	%37.9	%62.1						

المصدر: س 13، س 48.

يوضح الجدول أعلاه إعتبرات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول وشعوره بالأمن والإستقرار الوظيفي في المؤسسة، حيث سجلت نسبة تقدر ب 62.1% الممثلة للمبحوثين الذين يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي، حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدر ب 62.4% الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول.

¹ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص127.

² : نفس المرجع، ص 65.

وتقابلها نسبة 37.9% الممثلة للمبحوثين الذين لا يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي، حيث نجد أقل نسبة المقدرة ب 37.6% الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول.

ولإثبات العلاقة بين موقف العمال من تناسب الأجر ومدى شعورهم بالأمن والإستقرار الوظيفي تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.936) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أكبر من α ، بالإضافة إلى أن قيمة كاي تربيع المحسوبة أصغر من الجدولة المقدرة ب 0.006 هذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين المؤشرين.

وعند تحليل ما تخفيه تلك الإحصائيات من دلالة سوسيولوجية على أن أكبر نسبة تعود للذين صرحوا بأنهم يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول. وهذا الإتجاه يعبر عن رضاهم الوظيفي عن الأجر المقدم لهم مقابل مايقدمونه من جهد أثناء تأديتهم لمهامهم. هذا الرضا الوظيفي المرتبط بالأجر يكون مبنيا على مقارنة العامل لأجره مع زملائه خارج المؤسسة، أو مقارنة وضعيته مع وضعيه أقرباه أو أصدقائه خارج التنظيم، لإعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمكانة إجتماعية وإقتصادية ووطنيا لذلك هي تعمل على منح أجور مناسبة لعمالها من أجل تحفيزهم وتنمية دافعيتهم للعمل بكفاءة وفعالية، ومن أجل إكساب ثقتهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

وهذا ما يناقض ما توصلت إليه دراسة الباحثان "يوسف عبد عطية بحر ومجد ناصر راشد أبو سمعان" حيث إعتبروا أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتفاوت تبعا للموقف أو الظروف السائدة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فقد توصلا إلى إنخفاض درجة شعور عينة الدراسة لعدالة التوزيع الذي يرجع إلى الظروف الإقتصادية والسياسية التي يمر بها موظفي الشرطة كغيرهم من موظفي حكومة غزة السابقة من عدم إنتظام وقلة صرف الرواتب والموازنات والتي أثرت بالسلب على إستشعار العدالة فضلا عن إشتراك معظم العمال بالشعور بعدم الرضا الوظيفي تجاه الأجر والمنح مقابل جهودهم المبذولة في العمل من ناحية، ولعدم تناسبها مع متطلبات ومستلزمات الحياة المعيشية الذي أثر على إدراك العمال بمدى تحقيق العدالة الإجرائية التي تتضمن الإجراءات التي يتم على أساسها هيكله الأجر والحوافز والمنح لذلك جاءت بدرجة متوسطة في دراستها.

فشعور العامل بأن المخرجات تتناسب مع المدخلات وأنها تحقق له إشباع لحاجاته وتحقيق طموحاته وأهدافه، يحقق رضا العامل على الأجر الذي يتقاضاه الذي يعزز من ولاءه العاطفي.

وفي المقابل فإن أقل نسبة لدى المبحوثين الذين لا يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي وهم يرون بأن أجورهم لا تتناسب مع الجهد المبذول، هذا الشعور مرتبط بتعدد الحاجات والرغبات وتنوع الأهداف الذي يدفع العامل للطموح بإيجاد عمل بمؤسسة أخرى تقدم له أكبر إمتيازات وتحقق له أكبر إحتياجات، بالإضافة إلى تأثير العامل بعوامل خارجية تؤثر على توجهاته وعلى شعوره بالإستقرار الوظيفي لإعتبار المؤسسة ذات نسق مفتوح.

الجدول رقم (24): يبين إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول ورغبته في تغيير عمله.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أغير	أغير	تغيير العمل
								تناسب الأجر
0.512	0.047	1	0.05	11 %6.4	95	37	58	يتناسب
					%100	%38.9	%61.1	
					65	29	36	لا يتناسب
					%100	%44.6	%55.4	
					160	66	94	المجموع
					%100	%41.3	%58.8	

المصدر: س 13، س 59.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول ورغبته في تغيير عمله، حيث سجلت نسبة تقدر ب 58.8 % المعبرة عن العمال الذين يرغبون في تغيير عملهم في حالة إتاحة فرصة عمل بمؤسسة أخرى، حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدر ب 61.1 % الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول.

وتقابلها نسبة 41.3 % الممثلة للمبحوثين الذين لا يرغبون في تغيير العمل بمؤسستهم، حيث نجد أقل نسبة المقدر ب 38.9 % الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول.

ولإثبات العلاقة بين إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول ورغبته في تغيير عمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.047) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب α 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولة المقدر ب 0.512 هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين بنسبة تقدر ب 95 % .

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم في حالة ما أتاحت لهم فرصة أخرى بالرغم من أنهم يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول. وهذا الإتجاه يعبر عن رضاهم الوظيفي عن الأجر المقدم لهم مقابل مايقدمونه من جهد أثناء تأديتهم لمهامه. ولكن مقارنة العامل لأجره مع زملائه خارج المؤسسة إلى جانب كثرة وتنوع إحتياجاته ومتطلباته وما يصاحبه من غلاء في المستوى المعيشي وسوء الأوضاع الإقتصادية أدى به إلى توجيه سلوكه للرغبة في تغيير عمله بمؤسسة أخرى تقدم له إمتيازات أحسن وتساعد على تحسين مستوى معيشته وتحقيق أهداف أكثر.

فعدم شعور العامل بالإلتزام بالبقاء بالعمل بالمؤسسة تدل على غياب الإلتزام معياري الذي يؤدي إلى غياب الولاء معياري.

الجدول رقم (25): يبين تأثير إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول على سلوكه التنظيمي وسبب رغبته في تغيير عمله.

المجموع	أغير									سبب الرغبة في تغيير العمل	تناسب الأجر
	لا أغير	الاتمء الطويل للمؤسسة	بدافع الإقامة	عدم توفر مناصب الشغل	عدم الاستقرار	تحسين الوضع المهني والإجتماعي	ظروف العمل غير مناسبة	محدودية فرص الترقية	كثرة التعرض للمخاطر		
13	2	2	0	1	4	2	1	1	0	تحسين الأداء	يتناسب
%100	10.0	100	0.0	100	9.8	28.6	11.1	33.3	0.0		
19	3	0	0	0	12	1	3	0	0	الإلتزام أكثر في أداء المهام	
%100	15.0	0.0	0.0	0.0	29.3	14.3	33.3	0.0	0.0		
21	4	0	0	0	6	0	4	0	7	العمل على نجاح المؤسسة	
%100	20.0	0.0	0.0	0.0	14.6	0.0	44.4	0.0	70.0		
7	0	0	0	0	4	0	1	0	2	عدم التغيب عن العمل	
%100	0.0	0.0	0.0	0.0	9.8	0.0	11.1	0.0	20.0		
27	9	0	1	0	11	4	0	2	0	الإستمرار بالعمل بالمؤسسة	
%100	45.0	0.0	100	0.0	17.1	14.3	0.0	66.7	0.0		
7	2	0	0	0	4	0	0	0	1	زيادة التعاون مع الإدارة	
%100	10.0	0.0	0.0	0.0	9.8	0.0	0.0	0.0	10.0		
1										القيمة المفقودة	لا يتناسب
%0.6											
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	كثرة التغيب	
%100	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0		
3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	تأخير العمل	
%100	0.0	0.0	100	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.7		
34	8	2	0	1	15	4	1	2	1	كثرة الشكاوي	
%100	72.7	100	0.0	100	57.7	66.7	50.0	66.7	33.3		
15	2	0	0	0	9	2	1	1	0	عدم العمل بجديّة	
%100	18.2	0.0	0.0	0.0	34.6	33.3	50.0	33.3	0.0		
2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	الرغبة في تغيير العمل	
%100	9.1	0.0	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0		
10										القيمة المفقودة	المجموع
%6.7											
149	31	4	2	2	67	13	11	6	13		
%100	%20.8	%2.7	%1.3	%1.3	%44.9	%8.7	%7.3	%4.0	%8.7		

المصدر: س 13، س 14، س 15، س 59، س 60.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين تأثير إعتبارات العامل لتناسب الأجر مع الجهد المبذول على سلوكه التنظيمي وسبب رغبته في تغيير عمله، سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين صرحوا برغبتهم في تغيير عملهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: تحسين الوضعية المهنية والإجتماعية للعامل بنسبة تقدر ب 44.9% وتشمل هذه النسبة فئة العمال الذين يربطون سبب رغبتهم في تغيير عملهم بأن الأجر لا يتناسب مع مجهوداتهم وقدراتهم فهم يعبرون عنها بكثرة الشكاوي بنسبة تقدر ب 57.7% الذي يدل على عدم رضاهم الوظيفي.

ثم تليها نسبة 8.7% لكل من إعتبار أن ظروف العمل غير مناسبة وأنه عمل متعب، ونجد نسبة 7.3% ترجع لسبب محدودية فرص الترقية، وتبقى الأقلية التي ترجع سبب رغبتها في تغيير عملها لكثرة التعرض لمخاطر بنسبة 4.0%، ونسبة 1.3% لكل من سبب عدم الشعور بالإستقرار.

ونجد العمال الذين صرحوا برغبتهم بالبقاء بالعمل بالمؤسسة وذلك راجع لعدة أسباب منها الإلتزام الطويل للمؤسسة بنسبة تقدر ب 20.8%، وتشمل هذه النسبة فئة العمال الذين صرحوا بأن الأجر لا يتناسب مع مجهوداتهم وقدراتهم فهم يعبرون عنها بكثرة الشكاوي بنسبة تقدر ب 57.7% الذي يدل على عدم رضاهم الوظيفي عن الأجور إلا أن إلتماهم لمؤسستهم يوجه سلوكهم للبقاء فيها مما يحقق ولاء عاطفي.

أما الفئة المتبقية ترغب بالبقاء بالعمل بالمؤسسة بدافع الإقامة بنسبة 2.7%، وبسبب عدم توفر مناصب الشغل بنسبة 1.3%.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا علاقة رغبة العامل في تغيير عمله على إختلاف الأسباب التي تتمحور في إطار إشباع حاجاته ورغباته وتحسين أوضاعه وتحقيق أهدافه، لها علاقة بإعتقاد العامل لمدى تناسب الأجر الذي يتلقاه مقابل جهده المبذول وتناسبه مع قدراته ومؤهلاته، وينتج ذلك الإعتقاد من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه داخل المؤسسة من جهة، ومقارنة وضعيته مع وضعية عمال آخرين خارج المؤسسة، فإن أدرك من خلال المقارنة أن أجره مناسب وأدرك مدى تطبيق بعد العدالة التوزيعية في هيكل الأجور، سيشعر العامل برغبته بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة بسبب رضاه عن المؤسسة في حين إذا شعر أن أجره لا يتناسب مع جهده ومؤهلاته سيرغب في تغيير عمله بحثا عن عمل آخر يحقق له أهدافه وحاجاته، ويقابله عدم الرغبة في تغيير عمله دون رضاه الوظيفي وذلك بسبب الإلتزام الطويل للمؤسسة أو بدافع الإقامة أو مايقابله من نقص مناصب الشغل الشاغرة في سوق العمل مما يحقق ولاء عاطفي. هذا الإدراك الناتج عن العامل يؤثر على سلوكه التنظيمي، على إلتزامه ورضاه الوظيفي.

الجدول رقم (26): يوضح إعتبرات العامل لعدالة توزيع الأجور وعلاقتها بالدفاع عن سمعة المؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أدافع	أدافع	الدفاع عن سمعة المؤسسة عدالة التوزيع
4.089	0.043	1	0.05	2 1.2	116	8	108	عدالة
					%100	%6.9	%93.1	
					53	9	44	غير عدالة
					%100	%17	%83	
					169	17	152	المجموع
%100	%10.1	%89.9						

المصدر: س 16، س 54.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين إعتبرات العامل لعدالة توزيع الأجور وعلاقتها بالدفاع عن سمعة المؤسسة.

حيث سجلت نسبة تقدر بـ 89.9% المعبرة عن العمال الذين يدافعون على سمعة المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدر بـ 93.1% الذين يعتبرون أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع الأجور بين عمالها.

حيث صرح مفردات العينة عن أسباب دفاعهم عن سمعة المؤسسة بإعتبار أكبر عدد من العمال يمثلون نسبة 38.6% أن المؤسسة هي مصدر رزقهم، ونسبة 18.7% صرحوا بإنتمائهم للمؤسسة ونسبة 8.2% أرجعوا السبب لجودة المؤسسة وسمعتها.

وتقابلها نسبة 10.1% المعبرة عن العمال الذين أقروا بأنهم لا يدافعون على سمعة المؤسسة، حيث نجد أقل نسبة منهم المقدر بـ 6.9% الذين يعتبرون أن المؤسسة لا تطبق مبدأ العدالة في توزيع الأجور بين عمالها.

ولإثبات العلاقة بين إعتبرات العامل لعدالة توزيع الأجور وعلاقتها بالدفاع عن سمعة المؤسسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.043) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر بـ (4.089) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال يشعرون بمستوى عال من تحقيق للعدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة إزاء ما يتقاضون من أجور، ويتم إدراك العامل لمدى تطبيق المؤسسة لمبدأ التوزيع العادل للأجور بين عمالها من حيث المقارنة بين جهدهم المبذول أثناء أدائهم لمهامه وبين ما يتقاضونه من أجر أي مقارنة المدخلات بالمخرجات من جهة، ومقارنة وضعيته مع وضعية زملائه من جهة أخرى، فهم يحرصون على الشعور بتحقيق العدالة في توزيع الأجر بين العمال ومدى تناسبها.

يرتبط شعور أغلبية العمال بعدالة الأجور لأن هذه الأخيرة يتم تحديدها من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كما صرح مدير الموارد البشرية بتباع نظام تحديد الأجور واضح والذي يعمل على تحديد الأجور حسب الوظيفة والفئة المهنية، وحسب الأقدمية دون تدخل أية عوامل أخرى.

وتشكل الأجور والحوافز المادية عاملا مهما في العدالة التوزيعية إذ توصلت عدة دراسات على ضرورة الإهتمام بتقديم العائد المادي للعمال والعمل على تطبيق نظام تحديد الأجور عادل.

وفي هذا الصدد يؤكد "هنري فايول" على ضرورة إعتبار المؤسسة للعديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب. ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة. وبصفة عامة فإن العامل لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.¹ وفي هذا الصدد نجد قانون العمل ينص على " يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون أي تمييز.²

¹ : عبيد بن عبد الله العمري: مرجع سبق ذكره، ص 68.

² : قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل ل ج ر 17 مؤرخة في 25-04-1990، الباب الثاني، الفصل الثاني، المادة 84.

ومن خلال شعور أكبر نسبة من المبحوثين بتحقيق العدالة التوزيعية بالنسبة للأجور فقد صرحوا بأنهم يدافعون عن سمعة المؤسسة، وهذا يدل على شعورهم بالرضا تجاه أجورهم وتجاه نظام دفع الأجور الوارد في المؤسسة التي يعملون فيها.

فدفاع العامل عن سمعة المؤسسة يدل على حبه ووفائه لها وإرتباطه بها ومدى ولاءه العاطفي لمؤسسته الناتج عن رضاه عن عدالة توزيع الأجور المتبعة بالمؤسسة. بالإضافة إلى إدراك العامل للمكانة الاجتماعية والإقتصادية التي تتمتع بها المؤسسة في سوق العمل وفي الجزائر بصفة عامة.

أما أقلية العمال فقد صرحوا بعدم دفاعهم عن سمعة المؤسسة بالرغم من أنهم يرون أن المؤسسة عادلة في توزيع الأجور، هذا السلوك راجع لعدم ولائهم للمؤسسة والناتج عن عدم رضاهم عن الأجر مقارنة بمؤسسات أخرى، أو مقارنة بما يحققه له الأجر من إحتياجاتهم وطموحاتهم وأهدافهم.

الجدول رقم (27): يوضح إعتبرات العمال لأسس توزيع الأجر ومدى عدالتها.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	على أساس	عدالة توزيع الأجر
2 %1.2	%50.2	85	على أساس الوظيفة	عادلة
	%4.1	7	على حسب الأقدمية	
	%2.9	5	على حسب المستوى التعليمي	
	%11.2	19	وفق الإتفاقية الجماعية	غير عادلة
	%2.9	5	التعرض لمخاطر	
	%7.1	12	الأقدمية تفوق الأجر	
	%1.2	2	سياسة الأجور غير واضحة	
	%7.7	13	سوء التأطير	
	%12.4	21	الجهد يفوق الأجر	
%100	169	المجموع		

المصدر: س 16، س 17، س 18.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبرات العمال لأسس توزيع الأجر ومدى عدالتها، سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين أقرروا بعدالة توزيع الأجر بالمؤسسة وهي تشمل نصف مفردات عينة الدراسة بنسبة تقدر ب 50.2% للعمال الذين صرحوا بأن الأجور توزع على أساس الوظيفة بصفة عادلة، تليها نسبة 11.2% للعمال الذين يرون توزيع الأجور بالمؤسسة يكون بصفة عادلة وفق الإتفاقية الجماعية، في حين نجد نسبة 4.1% للعمال الذين صرحوا بعدالة توزيع الأجر على حسب الأقدمية، وتبقى الأقلية للفئة التي ترى أن توزيع الأجور عادل قائم على المستوى التعليمي للعامل بنسبة تقدر ب 2.9%.

في المقابل نجد إعتبرات العمال عن غياب العدالة التوزيعية في توزيع الأجر وذلك لإعتبار نسبة من العمال المقدر ب 12.4% بأن الجهد المبذول لأداء المهام يفوق الأجر، تليها فئة العمال الذين صرحوا بسوء التأطير بالمؤسسة والفئة التي ترى أن الأقدمية تفوق الأجر المقدر بالنسب التالية على التوالي 7.7% و 7.1%، ثم نجد نسبة 2.9% للعمال الذين أن الأجر

غير عادل لتعرضهم لمخاطر، وترجع أقل نسبة تقدر ب 1.2% للعمال الذين يرون أن الأجر غير عادل بسبب سياسة الأجور الغير واضحة.

تعتبر أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي للأجر في المؤسسة، فعادلة توزيع الأجر على أساس الوظيفة حسب تصريحات مفردات العينة تدل على مصداقية وموضوعية هيكل الأجور الذي يعمل على تحديد الأجور على حسب الوظيفة وفقا للإتفاقية الجماعية وإستنادا للأقدمية والمستوى التعليمي، فإتباع المؤسسة لهذه الأسس في بناء هيكل الأجور يدل على تحقيق بعد العدالة التوزيعية للأجور بين العمال، ويتم إدراك ذلك من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه مما يخلق بيئة عمل مستقرة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد على تعزيز شعور العامل بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

أما الفئة التي ترى غياب تطبيق عدالة توزيع الأجر بين العمال لإعتبارها أن الأجور لا تتناسب مع الجهد المبذول والأقدمية، وهناك من صرح أنه يتعرض لمخاطر أثناء تأديته لمهامه وأجر لا يتناسب وفق المخاطر المتعرض إليها، إلى جانب رؤية فئة من العمال أن سياسة الأجور غير واضحة وأنها خاضعة لسوء التسيير هذا يدل على عدم رضا هؤلاء العمال على سياسة الأجور بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): يبين إعتبارات العامل لتناسب أجره مع أجور زملائه ورغبته في تغيير عمله.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا غير	أغير	تغيير العمل
								تناسب الأجر مع زملائه
0.774	0.037	1	0.05	12 %7	123	48	75	يتناسب
					%100	%39	%61	
					36	17	19	لا يتناسب
					%100	%47.2	%52.8	
					159	65	94	المجموع
					%100	%40.9	%59.1	

المصدر: س 19، س 59.

يبين الجدول أعلاه إعتبارات العامل لتناسب أجره مع أجور زملائه ورغبته في تغيير عمله، حيث سجلت نسبة تقدر ب 59.1% الممثلة للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم في حالة إتاحة فرصة عمل بمؤسسة أخرى، حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدر ب 61% الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول.

وتقابلها نسبة 40.9% الممثلة للمبجوثين الذين لا يرغبون في تغيير العمل بمؤسستهم، حيث نجد أقل نسبة المقدر ب 39% الذين يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول.

ولإثبات العلاقة بين إعتبارات العامل لتناسب أجره مع أجور زملائه ورغبته في تغيير عمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.037) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب 0,05à

وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (0.774) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95 %.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أنه أكبر نسبة تعود للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى وأنهم صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول. ويمكن تفسير هذا التوجه برضا العمال عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل جهدهم المبذول أثناء تأديتهم لمهامه الناتج عن عدالة توزيع الأجر بالمؤسسة. ولكن رغم رضاهم عن الأجر إلا أنهم يرغبون في تغيير عملهم وهذا ناتج عن مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات عمال بمؤسسات أخرى، لذلك هم يسعون لإيجاد وظيفة أكثر ملائمة وتوافق مع أهدافهم وإحتياجاتهم.

إذن يمكن إرجاع إختلاف إدراك العمال لمدى تطبيق مبدأ عدالة التوزيع لدى أفراد عينة الدراسة لطبيعة مجتمع الدراسة وبيئة العمل الظروف المحيطة بالعمل من مستوى الدخل العام وثقافة المجتمع بخصوص المنح والعلوات والظروف الاقتصادية والسياسية.

فقد أكدت نتائج دراسة "رشدي عبد اللطيف وادي" حول العدالة التوزيعية على أنه توجد عدالة توزيعية خاصة بالأجر والمكافآت بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وبنسبة 63% بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أنهم يشعرون أن الإمتيازات التي يحصل عليها زملائهم في نفس المرتبة الوظيفية، وأن تقييم أدائهم يركز بشدة على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية، وأن أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم مكافأة العمال على الأعمال التي تساعد في إنجاح الوزارة وأن قانون الخدمة المدنية يمنحهم الحوافز المناسبة.

فإدراك العامل لعدالة توزيع الأجر بينه وبين زملائه حسب السلم الهرمي للتنظيم ينتج عنه سلوكيات تنظيمية إيجابية تسعى لتحقيق أهداف العامل وأهداف المؤسسة، إلى أن تصريح أكبر نسبة من العمال الذين أقرروا بعدالة التوزيع المتعلقة بالأجر إلى رغبتهم في تغيير عملهم بسبب الطموحات التي يتمتع بها الفرد وتعدد الإحتياجات وعدم شعورهم بالإلتزام بالبقاء بالعمل بالمؤسسة المعبر عن غياب الولاء المعياري عندهم.

4- نظام الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة:

الجدول رقم (29): يوضح تقديم الحوافز ونوعها وعلاقتها برغبة العامل في تغيير عمله.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أغير	أغير	تقديم الحوافز ونوعها	
								تغيير العمل	نعم
0.161	0.006	1	0.05	11 6.4	117	47	70	مادية	نعم
					%100	%40.2	%59.8		
					14	8	5	معنوية	لا
					%100	%64.3	%35.7		
					29	11	18	المجموع	لا
					%100	%37.9	%62.1		
160	66	94	المجموع	لا					
%100	%41.3	%58.8							

المصدر: س 20، س 21، س 59.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين العلاقة بين تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها ونوعها برغبة العامل في تغيير عمله. حيث سجلت نسبة 58.8% التي تشير إلى فئة العمال الذين يرغبون في تغيير عملهم في حالة وجود منصب عمل في مؤسسة أخرى، وتشمل هذه الفئة على أكبر نسبة من العمال الذين أكدوا على أن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز بنسبة المقدرة ب 62.1%.

وتبقى نسبة 41.3% التي تعكس مفردات عينة الدراسة الراغبة بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة، وتشمل هذه الفئة على أقل نسبة من العمال الذين أكدوا على أن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز بنسبة المقدرة ب 37.9%.

ولإثبات العلاقة بين تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها ونوعها برغبة العامل في تغيير عمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.006) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (0.161) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أن أكبر نسبة تعود للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى وأنهم صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز على إختلاف أنواعها (مادية ومعنوية). ويمكن تفسير هذا التوجه بأن المؤسسة تعمل بنظام تحفيز العامل من أجل زيادة دافعيته في العمل وتحسين عمله من جهة، ومن أجل تحقيق مستوى مرتفع من رضاه الوظيفي تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، وبالرغم من تقديم الحوافز للعمال إلا أن أكبر نسبة منهم تدل على أنهم يرغبون في تغيير عملهم من أجل البحث عن مؤسسة تقدم لهم إمتيازات أكبر بالإضافة إلى

حصر الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بالحوافز المادية على غرار الحوافز المعنوية. فقد "أشار التون مايو" إلى أهمية الحوافز المعنوية ودرها الفعال في تحفيز العامل لأداء مهامه.

كما أن "بورتر ولولر" يعتقد بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة إدراك الفرد للمكافآت الفعلية مقابل إدراكه لدالة مستوى المكافأة، فالعامل يكون راضيا بتحقيق العدالة التوزيعية في توزيع المكافآت.

ويظهر من هذا المنطلق الدور الفعال للحوافز المعنوية الغائب بنسبة كبير في المؤسسة التي يعمل على توجيه سلوك وشعور العمال للإستياء مما يسمح لهم بالرغب بتغيير عملهم بحثا عن بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية والعمل على تحفيز دافعية العامل من خلال حوافز معنوية التي ترفع من روحهم المعنوية وريادة مستوى رضاهم الوظيفي الذي يعزز من ولائهم لمؤسستهم وتخليهم على فكرة تغيير العمل.

الجدول رقم (30): يبين إعتبرات العامل بتقديم حوافز مناسبة وعلاقتها بظروف العمل السائدة في المؤسسة.

ظروف العمل تناسب الحوافز	مناسبة	غير مناسبة	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
مناسبة	65	48	113	10 5.8	0.05	1	0.026	1.254
	%57.5	%42.5	%100					
غير مناسبة	23	25	48					
	%47.9	%52.1	%100					
المجموع	88	73	161					
	%54.7	%45.3	%100					

المصدر: س 22، س 47.

يبين الجدول أعلاه إعتبرات العامل بتقديم حوافز مناسبة من طرف المؤسسة وعلاقتها بظروف العمل السائدة في المؤسسة. حيث سجلت نسبة 54.7% التي تعبر عن فئة العمال الذين يرون أن ظروف العمل المتوفرة في المؤسسة مناسبة، وتشمل هذه الفئة على أكبر نسبة من العمال الذين أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم حوافز مناسبة بنسبة المقدرة ب 57.5%.

تاليها نسبة 45.3% الممثلة للعمال الذين يرون أن ظروف العمل السائدة بالمؤسسة غير مناسبة من بينهم أصغر نسبة وهي 42.5% للعمال الذين أكدوا على أن المنظمة تقدم لهم حوافز مناسبة.

ولإثبات العلاقة بين إعتبرات العامل بتقديم حوافز مناسبة من طرف المؤسسة وعلاقتها بظروف العمل السائدة في المؤسسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.026) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (1.254) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين بنسبة تقدر ب 95%.

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه تدل دلالة سوسيولوجية على أن أكبر نسبة تعود للمبحوثين الذين يرون أن الظروف السائدة بالمؤسسة مناسبة بتناسب الحوافز المقدمة لهم، بمعنى أن المؤسسة تعمل على توفير ظروف مناسبة لكي يؤديون وظائفهم في أفضل الظروف والعمل على تقديم حوافز تدفعهم للتحسين أدائهم والقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية بما يحقق رضاهم وولائهم التنظيمي.

ونجد دراسة قاسم نايف علوان سنة 2007 التي توصلت إلى أن السبب وراء إنخفاض إحساس العمال بالعدالة التوزيعية يرجع إلى إحساسهم بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المادية مع الجهود المبذولة في العمل وذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم.

في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العامل تتعلق ببيئة العمل، وقد أطلق عليها "هيرزبرج" بالعوامل الصحية، وفي حالة غياب هذه العوامل يؤدي إلى ظهور مؤشرات عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى نتائج سلبيا تجاه العمل كالتغيب والتخريب، ومن أهم العوامل الصحية منها الظروف المادية والأجر والمكافآت الضمانات في العمل.¹

فتناسب العائد المادي وتناسب الظروف السائدة في المؤسسة تحفز العامل على تحسين أدائه وعلى إلتزامه بما يحقق لدى العامل دافعية أكبر نحو العمل سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح إعتبرات العامل بعدالة توزيع الحوافز ورغبته في تغيير عمله.

تغيير العمل	أغبر	لا أغبر	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
عادلة	73	57	130	11	0.05	1	0.016	1.928
	%56.2	%43.8	%100					
غير عادلة	21	9	30	6.4	0.05	1	0.016	1.928
	%70	%30	%100					
المجموع	94	66	160	11	0.05	1	0.016	1.928
	%58.9	%41.3	%100					

المصدر: س 23، س 59.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبرات العمال لعدالة توزيع الحوافز ورغبة العمال في تغيير العمل، سجلت نسبة 58.9% الممثلة للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم ونجد منهم أعلى نسبة 70% وهي تمثل العمال الذين يعتبرون أن الحوافز المقدمة بالمؤسسة غير عادلة.

¹ محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سبق ذكره، ص 142.

في حين نجد نسبة 41.3% للعمال الذين يرغبون بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة والتي تقابلها أدنى نسبة تقدر بـ 30% الذين صرحوا أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز بين عمالها.

ولإثبات العلاقة بين إعتبارات العمال لعدالة توزيع الحوافز ورغبة العمال في تغيير العمل تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.016) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha (0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ (1.928) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أنه أكبر نسبة تعود للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم إذا أتاحت لهم فرصة عمل أخرى وأنهم صرحوا بأن الحوافز المقدمة لهم من طرف مؤسستهم عادلة بما يعادل رضاهم عن سياسة توزيع الحوافز إلا أنهم يرغبون في تغيير عملهم، وهذا ناتج عن مقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات عمال بمؤسسات أخرى منافسة، لذلك تجدهم يسعون لإيجاد وظيفة أكثر ملائمة وتتوافق مع أهدافهم وإحتياجاتهم والتي تقدم لهم حوافز أكبر. وحسب "ابراهيم ماسلو" فإن العامل يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية الأولى ثم الحاجات التي تليها من الحاجة إلى الأمان والحاجات الإجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات. وقد يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة.¹

أما العمال الذين يمثلون الأقلية الغير راغبين في تغيير عملهم بسبب نقص مناصب الشغل المتاحة والمعلن عنها في سوق العمل مما يسمح لهم بالتمسك بالعمل بالمؤسسة الحالية لعدم التعرض لخطر البطالة.

كما يمكن إرجاع إختلاف إدراك العمال لمدى تطبيق مبدأ عدالة التوزيع لدى أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتوزيع الحوافز فهو مرتبط بتوجهات العامل والظروف المحيطة بالعمل من مستوى الدخل العام وثقافة المجتمع بخصوص المنح والعلاوات والظروف الاقتصادية والسياسية والإجتماعية.

¹ : محمود صديق عبد الواحد: مرجع سبق ذكره، ص 125.

الجدول رقم (32): يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	تؤدي بالعامل إلى	عدالة توزيع الحوافز
4 %2.4	%18.6	31	تحسين الأداء	عادلة
	%10.17	17	تعزيز الثقة في الإدارة	
	%47.3	79	رفع الروح المعنوية	
	%8.4	14	الإنتماء أكثر للمؤسسة	غير عادلة
	%8.4	14	إنخفاض الروح المعنوية	
	%7.2	12	كثرة الشكاوي	
	%100	167	المجموع	

المصدر: س 23، س 24.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع الحوافز وتأثيرها على سلوك العامل، سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين صرحوا بعدالة توزيع الحوافز التي تساهم في رفع روحهم المعنوية بنسبة تقدر ب 47.3%، ثم تليها نسبة 18.6% تمثل الفئة التي صرحت أن عدالة توزيع الحوافز تؤدي بها إلى تحسين الأداء، تليها نسبة 10.17% تمثل الفئة التي أقرت أن عدالة توزيع تؤدي بها إلى تعزيز الثقة في الإدارة، ثم فئة العمال الذي يعزز أهتمامهم أكثر للمؤسسة لإدراكهم عدالة توزيع الحوافز بنسبة تقدر ب 8.4%.

وفي المقابل نجد إعتبارات العمال عن غياب العدالة التوزيعية في توزيع الحوافز والتي تؤدي بهم إلى إنخفاض الروح المعنوية بنسبة تقدر ب 8.4% وكثرة الشكاوي بنسبة 7.2%.

تعتبر أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي للحوافز في المؤسسة، فعدالة توزيع الحوافز تؤثر على سلوك العمال المدركين لمدى تطبيقها من حيث رفع روحهم المعنوية الذي الرضا الوظيفي للعمال، بالإضافة إلى إدراك العمال لتطبيق عدالة توزيع الحوافز بين العمال بالمؤسسة يساهم في تحسين أدائهم وتعزيز ثقة العمال في الإدارة وتحقيق إنتماء أكبر للمؤسسة، فتطبيق عدالة توزيع الحوافز يحقق رضا العمال عن السياسة المطبقة بالمؤسسة من ناحية عدم التمييز بين العمال في تحديد مهامهم، ويتم إدراك ذلك من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه مما يخلق بيئة عمل مستقرة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد على تعزيز شعور العامل بالولاء التنظيمي.

أما الفئة التي ترى غياب تطبيق عدالة توزيع الحوافز بين العمال بالمؤسسة نتيجة مقارنة وضعيتهم بوضع زملائهم، هذا الإدراك يعمل على إنخفاض روحهم المعنوية وكثرة الشكاوي نتيجة عدم رضاهم عن السياسة المطبقة بالمؤسسة وعدم ولائهم لها.

5- نظام الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة:

الجدول رقم (33): يوضح توفير فرص الترقية في المؤسسة وتأثيرها على رغبة العامل في تغيير عمله.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	تغيير العمل		فرص الترقية
						أغیر	لا أغیر	
0.062	0.804	1	0.05	11 6.4	100	42	58	نعم
					%100	%42	%58	
					60	24	36	لا
					%100	%40	%60	
					160	66	94	المجموع
%100	%41.3	%58.8						

المصدر: س 25، س، 59.

يوضح الجدول أعلاه توفير فرص الترقية في المؤسسة وتأثيرها على رغبة العامل في تغيير عمله، حيث سجلت نسبة 58.8% الممثلة للعمال الذين يرغبون في تغيير عملهم ونجد منهم أعلى نسبة 60% وهي تمثل العمال الذين أقرروا أن المؤسسة لا توفر لعمالها فرص للترقية.

في حين نجد نسبة 41.3% للعمال الذين يرغبون بالإستمرار بالعمل بالمؤسسة والتي تقابلها أدنى نسبة تقدر بـ 40% الذين صرحوا أن المؤسسة لا توفر لعمالها فرص للترقية.

ولإثبات العلاقة بين توفير فرص الترقية في المؤسسة وتأثيرها على رغبة العامل في تغيير عمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.804) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أكبر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر بـ (0.062) أصغر من الجدولة هذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها من تصريحات العمال أن المؤسسة توفر مناصب للترقية ولكن أكبر نسبة منهم يرغبون في تغيير عملهم، بما يفسر أن توفير فرص الترقية لا يؤثر على رغبتهم بالبقاء بالمؤسسة، كما يدل على عدم رضاهم الوظيفي حول السياسات المتبعة في أسس الترقية التي ينتج عنها إستياء العمال ويتولد سلوك سلبي لدى العامل الذي يؤثر سلبا على أدائه لإعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة وإتقان بهدف ترقيته وتحقيق مكانة إجتماعية أفضل.

لذلك يتوجب على الإدارة وضع أنظمة واضحة وعادلة وغير متحيزة عند توفير مناصب الترقية وتوزيعها بإتباع أسس موضوعية وأخذ بعين الإعتبار أقدمية العمال. فالترقية تتطلب الانتقال من منصب إلى منصب أعلى وهي خاضعة لشروط منها تحديد عددا محددا من السنوات في كل منصب، الأمر الذي يبعث بالطمأنينة والشعور بالإستقرار لدى العمال الذي يرفع من روحهم المعنوية مما يتولد عن العامل تحسين الأداء الذي يعبر عن رضاه الوظيفي ومدى ولائه لمؤسسته من خلال تحقيق الولاء المستمر الذي يعمل على توجيه رغبته بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة.

أما نسبة المبحوثين الذين لا يرغبون في تغيير علمهم هذا راجع لرضاهم حول السياسة المتبعة في المؤسسة وشعورهم بالإستقرار والأمن الوظيفي مما يجعلهم يتخلون عن فكرة رغبتهم في تغيير العمل بالمؤسسة التي يعملونها فيها وإرتباطهم بها طيلة فترة العمل التي قضونها بالعمل بها، إلى جانب نقص فرص التشغيل في المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (34): يبين توفير فرص الترقية في المؤسسة وعلاقتها بشعور العامل بالأمن والإستقرار الوظيفي في

المؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أشعر	أشعر	الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي	فرص الترقية
								نعم	لا
1.696	0.019	1	0.05	2 1.2	103	35	68	نعم	
					%100	%34	%66		
					66	29	37	لا	
					%100	%43.9	%56.1		
					169	64	105	المجموع	
					%100	%37.9	%62.1		

المصدر: س 25، س 48.

يوضح الجدول أعلاه توفير فرص الترقية في المؤسسة وشعور العمال بالأمن والإستقرار الوظيفي، حيث سجلت نسبة 62.1% الممثلة للعمال الذين يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي ونجد منهم أعلى نسبة 66% وهي تمثل العمال الذين أقروا أن المؤسسة توفر لعمالها فرص للترقية.

في حين نجد نسبة 37.9% للعمال الذين لا يشعرون بالأمن والإستقرار الوظيفي والتي تقابلها أدنى نسبة تقدر بـ 34% الذين صرحوا أن المؤسسة توفر لعمالها فرص للترقية.

ولإثبات العلاقة بين فرص الترقية في المؤسسة وشعور العمال بالأمن والإستقرار الوظيفي تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.019) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ

à (0,05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (1.698) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95 %.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها من تصريحات أكبر نسبة من العمال أنهم يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي، هذال الشعور مرتبط برضاهم الوظيفي عن منح المؤسسة فرص الترقية بالمؤسسة.

فشعور العامل بأن له فرصة للترقية إلى مناصب أعلى يساهم في خلق شعور بتقدير أهمية الدور الذي يقوم به بالمؤسسة من خلال أدائه لمهامه، وأن بإمكانه شغل وظيفة لها مكانة إجتماعية أكبر من التي يشغلها حالياً، مما يسمح له بتحقيق إحتياجات أكثر وأهداف لآخري بما يعزز من شعوره بالاستقرار والأمن الوظيفي الذي يحقق رضاه الوظيفي.

الجدول رقم (35): يوضح سياسات تقديم فرص الترقية.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	أسس تقديم فرص الترقية
6 3.6%	17.6%	29	الكفاءة
	26%	43	الأقدمية
	6.7%	11	المستوى التعليمي
	33.9%	56	علاقات شخصية
	15.7%	26	أسس غير واضحة
	100%	165	المجموع

المصدر: س 26

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبرات العمال لسياسات تقديم فرص الترقية بالمؤسسة، سجلت أكبر نسبة ممثلة للعمال الذين يرون أن فرص الترقية تمنح على أساس علاقات شخصية بنسبة تقدر ب 33.9%، ونسبة 26% الممثلة للعمال الذين يرون أن فرص الترقية تمنح على أساس الأقدمية، ثم تليها نسبة الممثلة للعمال الذين يرون أن فرص الترقية تمنح على أساس الكفاءة 17.6%، ونسبة 15.7% للعمال الذين يرون أن أسس منح فرص الترقية غير واضحة، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تعتمد على المستوى التعليمي لمنح فرص الترقية تقدر ب 6.7%.

تعتبر أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على العلاقات الشخصية في منح فرص الترقية بالمؤسسة وهذا الإدراك ناتج عن مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه المستفيدين من فرص الترقية فينتج عنه شعور العامل بعدم تطبيق مبدأ العدالة في منح فرص الترقية بين العمال المرتبط بالمحسوبية والجهوية والمصالح الشخصية والعلاقات الشخصية التي تؤثر سلباً على سلوك بقية العمال الناتج عن عدم ثقته بالسياسية المتبعة بالمؤسسة التي ينتج عنها تدمير العمال وإنخفاض روحهم المعنوية فينخفض مستوى رضاهم الوظيفي وولاءهم لمؤسستهم.

في حين نجد فئة العمال التي ترى أن المؤسسة تعمل على منح فرص الترقية على حسب الأقدمية والكفاءة والمستوى التعليمي هذا يدل على أن هذه الفئة ترى أن المؤسسة تتبع أسس عادلة وموضوعية في منحها فرص الترقية لتجنب التمييز بين العمال مما يحقق ثقة العامل بإدارة المؤسسة وبسياستها المطبقة ليعزز من رضا العامل الوظيفي وولائه لمؤسسته.

أما الفئة التي ترى أن الأسس التي تتبعها المؤسسة في عملية منح فرص الترقية بين العمال هي أسس غير واضحة هذا يدل على غياب الشفافية والموضوعية في عملية الترقية السبب الذي يؤدي بالعمال إلى عدم ثقتهم بإدارة المؤسسة وإدراكهم لغياب عدالة توزيع فرص الترقية بين العمال مما ينخفض مستوى رضاهم الوظيفي ولولائمهم التنظيمي.

الجدول رقم (36): يبين عدالة منح فرص الترقية وتأثيرها على مدى دفاع العامل عن سمعة المؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أدافع	أدافع	الدفاع عن سمعة المؤسسة فرص الترقية
2.159	0.014	1	0.05	1 0.6	41	2	39	عدالة
					%100	%1.17	%22.94	
					129	17	112	غير عدالة
					%100	%10.00	%65.82	
					170	19	151	المجموع
					%100	%11.17	%88.82	

المصدر: س 27، س 54.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين إعتبارات العامل لعدالة توزيع فرص الترقية وعلاقتها بالدفاع عن سمعة المؤسسة. حيث سجلت نسبة تقدر بـ 88.82% المعبرة عن العمال الذين يدافعون على سمعة المؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة منهم المقدرة بـ 65.82% الذين يعتبرون أن المؤسسة لا تطبق مبدأ العدالة في توزيع فرص الترقية بين عمالها، تقابلها نسبة 22.94% الذين يعتبرون أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع فرص الترقية بالمؤسسة.

وتقابلها نسبة 11.7% المعبرة عن العمال الذين أقروا بأنهم لا يدافعون على سمعة المؤسسة، حيث نجد أكبر نسبة منهم المقدرة بـ 10% الذين يعتبرون أن المؤسسة لا تطبق مبدأ العدالة في توزيع فرص الترقية بين عمالها، تقابلها نسبة 1.17% الذين يعتبرون أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في توزيع فرص الترقية بالمؤسسة.

ولإثبات العلاقة بين عدالة توزيع فرص الترقية ودفاع العامل على سمعة المؤسسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.014) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ 0,05، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ (2.159) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

نلاحظ أن أغلبية العمال يشعرون بمستوى عال من عدم تحقيق للعدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة إزاء توفير وتوزيع فرص الترقية، ويتم إدراك العامل لمدى تطبيق المؤسسة لمبدأ التوزيع الفرص العادلة للترقية بين عمالها من حيث المقارنة بين وضعيتهم ومستواهم التعليمي والأقدمية وبين وضعية زملائهم الذين منحت لهم فرص الترقية.

إلا أن هذا الشعور لم يمنهم من الدفاع عن سمعة مؤسستهم نظرا لولائمهم العاطفي لها بالرغم من عدم رضاهم عن السياسة المتبعة في المؤسسة المرتبطة بالترقية.

فدفاع العامل عن سمعة المؤسسة يدل على حبه ووفائه لها ومدى ولائه لمؤسسته وإنتمائه لها. بالإضافة إلى إدراك العامل للمكانة الإجتماعية والإقتصادية التي تتمتع بها المؤسسة في سوق العمل وفي الجزائر بصفة عامة.

أما أقلية العمال فهم صرحوا بعدم دفاعهم عن سمعة المؤسسة هذا السلوك راجع لعدم ولائهم للمؤسسة والنتائج عن عدم رضاهم عن السياسة المتبعة في الترقية من خلال مقارنة وضعيتهم مع وضعية زملائهم التي أتاحت لهم فرص الترقية بالمؤسسة وخارجها بما لا يتناسب مع أهدافهم وطموحاتهم.

الجدول رقم (37): يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع فرص الترقية وتأثيرها على سلوك العامل وتحديد الفئات التي تمنح لها فرص الترقية.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	تؤدي إلى	عدالة توزيع فرص الترقية
1 %0.6	%9.9	17	رفع الروح المعنوية	عادلة
	%2.3	4	الرغبة في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة	
	%10.5	18	تحسين الأداء	
	%3.5	6	الإلتزام في العمل	
	%4.1	7	تحمل المسؤولية	
	%0.6	1	بذل جهد أكبر	
	%26.9	46	الأقرب إلى المسؤول	غير عادلة
	%12.9	22	ممثلي النقابات	
	%25.7	44	علاقات شخصية	
	%100	167	المجموع	

المصدر: س 27، س 28، س 29.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبارات العمال لعدالة توزيع فرص الترقية وتأثيرها على سلوك العامل، سجلت أكبر نسبة للعمال الذين يدركون غياب العدالة التوزيعية في منح فرص الترقية وهم يرون أنها تمنح لفئة العمال الأقربون من المسؤول بنسبة تقدر ب 26.9% وتمنح عن طريق علاقات شخصية بنسبة 25.7%، وإلى ممثلي النقابات بنسبة 12.9%.

تقابلها فئة العمال الذين صرحوا بعدالة توزيع فرص الترقية التي تساهم في تحسين الأداء بنسبة تقدر ب 10.5%، ثم تليها نسبة 9.9% تمثل الفئة التي صرحت أن عدالة توزيع فرص الترقية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، تليها نسبة 4.1% تمثل الفئة التي أقرت أن عدالة توزيع فرص الترقية تؤدي بها إلى تحمل المسؤولية، ثم فئة العمال الذي يعزز إلتزامهم في العمل لإدراكهم عدالة توزيع فرص الترقية بنسبة تقدر ب 3.5%، والعمال الذين صرحوا بأن إدراكهم عدالة توزيع فرص الترقية تؤدي بهم إلى الرغبة في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة بنسبة تقدر ب 2.3%، وتبقى نسبة 0.6% للعمال الذين يسعون لبذل جهد أكبر عند إدراكهم لعدالة توزيع فرص الترقية.

تعتبر أكبر نسبة الممتلئة للعمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي لتوزيع فرص الترقية في المؤسسة، فعدالة توزيع فرص الترقية تؤثر على سلوك العمال المدركين لمدى تطبيقها من حيث رفع روحهم المعنوية وتحسين أدائهم الذي يحقق الرضا

الوظيفي للعمال، بالإضافة إلى إدراك العمال لتطبيق عدالة توزيع فرص الترقية بين العمال بالمؤسسة يساهم في تحملهم للمسؤولية، والإلتزام في العمل، وبذل جهد أكبر، والرغبة في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة، فتحقيق عدالة توزيع فرص الترقية يحقق رضا العمال عن السياسة المطبقة بالمؤسسة من ناحية عدم التمييز بين العمال في عملية الترقية، ويتم إدراك ذلك من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه مما يخلق بيئة عمل مستقرة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد على تعزيز شعور العامل بالولاء التنظيمي.

أما الفئة التي ترى غياب تطبيق عدالة توزيع فرص الترقية بين العمال بالمؤسسة نتيجة مقارنة وضعيتهم بوضعية زملائهم، وهم يرون أن المؤسسة تمنح فرص الترقية للفئة الأقرب للمسؤول أو الفئة التي لها علاقات شخصية أو ممثلي النقابات مما يتولد لدى العمال الشعور بالتذمر وإنخفاض الروح المعنوية الذي يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي.

6- فرص التكوين في المؤسسة وارتباطها بالرضا الوظيفي للعامل:

الجدول رقم (38): يبين مدى تقديم الدورات التكوينية للعمال وتأثيرها على طريقة مواجهة العمال للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	المجموع	لا أتدخل	بتحفض	عدم المبالاة	إقتراح حلول	مواجهة المشاكل	فرص التكوين
1.084	0.781	3	0.05	137	43	39	10	45	نعم	
				%100	%31.4	%28.5	%7.3	%32.8		
				34	11	9	1	13	لا	
				%100	%32.4	%26.5	%2.9	%38.2		
				171	54	48	11	58	المجموع	
				%100	%31.6	%28.1	%6.4	%33.9		

المصدر: س30، س58.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى تقديم الدورات التكوينية للعمال وتأثيرها على طريقة مواجهة العمال للمشاكل التي تواجهها المؤسسة، سجلت نسبة %33.9 الممثلة للعمال الذين أقرروا بأنهم يقترحون حولا في حالة حدوث المشاكل ونجد منهم أعلى نسبة %38.2 وهي تمثل العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم دورات تكوينية.

وفي المقابل نجد أدنى نسبة %6.4 الخاصة بالفئة المبحوثة التي لا تنبالي بالمشكلات التي تحصل في التنظيم وهي تشمل نسبة %2.9 للعمال الذين يرون أن المؤسسة لا تقدم لهم دورات تكوينية.

في حين نجد نسبة %31.6 تعبر عن عدم تدخل لمفردات العينة تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة، ونسبة %28.1 من العمال الذين يفضلون التحفض في حالة حدوث مشاكل بالمؤسسة التي يعملون فيها.

ولإثبات العلاقة بين مدى تقديم الدورات التكوينية للعمال وتأثيرها على طريقة مواجهة العمال للمشاكل التي تواجهها المؤسسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية ب(0.781)% عند درجة الحرية (3) وقدر هامش الخطأ ب α (0,05)، وبما أن القيمة المعنوية أكبر من α هذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المؤشرين.

تعتبر أكبر نسبة عن العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم فرص التكوين من أجل تحسين أدائهم وإكتساب خبرة أكثر في مجال عملهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، إلى جانب شعورهم أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم لأنها ستؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وعلى مردود العملية الإنتاجية بما ينعكس سلبا على العامل، لذلك هم يفضلون إقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل المواصلة في وتيرة العمل دون عقوبات، كما أن تكوينهم في مجال عملهم يسمح لهم بمواجهة أي مشكلة يتعرضون لها في عملهم. هذا السلوك التنظيمي المتبع من طرف مفردات عينة الدراسة يعبر عن رضاهم للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة من حيث تكوينهم والعمل على تحسين أدائهم مما يحقق رضاهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية التي تعزز من ولائهم لمؤسستهم.

وحسب المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية وبالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية فقد إتضح أن المؤسسة تعمل على تكوين عمالها والسعي لتحسين أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة من أجل تطوير قدراتهم ومؤهلاتهم وإثراء معارفهم وإستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتعد أنواع التكوين بالمؤسسة محل الدراسات على حسب الإمكانيات والظروف تتناسب مع نوعية التكوين وإحتياجات العمال، فهناك تكوينات في مراكز التكوين المتواجد بالجزائر العاصمة (CFIC) الخاص بكافة مؤسسات الاسمنت بالجزائر، وهناك تكوينات داخل المؤسسة تحت إشراف إدارات جزائرية أو أجنبية، كما هناك فرص لتكوين العمال خارج الوطن.

أما العمال الذين يمثلون أقل نسبة هم الذين يتحفظون بأرائهم ولا يتدخلون عند حدوث مشكلات مرتبطة بمؤسستهم أو بعملهم هذا يدل على عدم ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها فهم لا يشعرون بإنتمائهم لها لأن علاقتهم بالمؤسسة التي يعملون فيها هي علاقة مرتبطة بمدخلات ومخرجات منحصرة في المصلحة الشخصية فقط بإعتبارهم أنهم يؤدون مهامهم ويلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة مقابل حصولهم على أجر وتحقيق إحتياجاتهم دون الإهتمام بنجاح المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها بسبب عدم رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (39): يوضح إعتبرارات العامل لعدالة توزيع فرص التكوين ومدى شعور العمال بتحمل المسؤولية تجاه المؤسسة.

تحمل المسؤولية عدالة فرص التكوين	نعم	لا	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
نعم	80	7	87	0.05	3	0.824	0.050
	%92	%8	%100				
لا	78	6	84	0.05	3	0.824	0.050
	92.2	%7.1	%100				
المجموع	158	13	171	0.05	3	0.824	0.050
	%92.4	%7.6	%100				

المصدر: س 31، س 52.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح إعتبرارات العامل لعدالة توزيع فرص التكوين ومدى شعور العمال بتحمل المسؤولية تجاه المؤسسة، سجلت نسبة 92.4% الممثلة للعمال الذين يتحملون مسؤولية مهامهم بالمؤسسة ونجد منهم أعلى نسبة 92.2% وهي تمثل العمال الذين يرون أن فرص التكوين توزع بصورة غير عادلة بين العمال.

في حين نجد نسبة 7.6% للعمال الذين لا يتحملون مسؤولية مهامهم بالمؤسسة والتي تقابلها أدنى نسبة تقدر بـ 7% الذين صرحوا أن المؤسسة لا تطبق مبدأ العدالة في توزيع فرص التكوين بين عمالها.

ولإثبات العلاقة بين إعتبرارات العامل لعدالة توزيع فرص التكوين ومدى شعور العمال بتحمل المسؤولية تجاه المؤسسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.824) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha (0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أكبر من α هذا ما يؤكد عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

يتفق أغلبية المبحوثين على تحملهم لمسؤولية أداء مهامهم بالمؤسسة التي يعملون في مقابل منح المؤسسة فرص للتكوين من أجل تحسين الأداء، بما يعزز من دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم بكفاءة وإتقان في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه بما يحقق تطوير العملية إنتاجية من حيث الكم والنوع.

إن شعور العامل بالمسؤولية تجاه عمله وتجاه مؤسسته مرتبط بمدى كفاءته على أداء مهامه ومواجهة المشاكل التي يعرض لها، لذلك فتقديم فرص التكوين من إختيار برامج مناسبة ومكونين مؤهلين يعمل على توجيه العمال وإكسابهم أكثر خبرة تساعدهم على تحمل مسؤولية مهامهم ومساعدتهم على الإندماج أكثر في بيئة العمل، كما يعزز رضاه على مؤسسته بما تسعى لتحسين أدائه مما يحقق ولاء عاطفي.

فالتكوين يعمل على تقوية مسؤولية العامل تجاه مهامه ووظيفته ويساعده على أداء عمله بكفاءة وفعالية وإتقان أكبر، إضافة إلى تحسين العلاقات الإجتماعية بين العمال عن طريق تفهم كل عامل لواجباته والتحديد الدقيق لمسؤولية كل عامل تجنباً لتداخل الوظائف أو غموضها.

كما يعمل التكوين على كشف مهارات والإستعدادات الكامنة لدى العامل التي يمكن إستغلالها ومنحه من خلالها فرص الترقية التي تعمل على رفع روحه المعنوية وتحقيق رضاه الوظيفي من خلال شعور أكثر من نصف مفردات عينة الدراسة بأن إدارة المؤسسة تمنحها بصفة عادلة.

II- الاستنتاج الجزئي الأول:

نستنتج من خلال النتائج الإمبريقية المتوصل إستنادا إلى الجداول المذكورة سابقا والتي لها دلالات سوسولوجية المرتبطة بالفرضية الأولى الدالة على دور العدالة التوزيعية في خلق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة ما يلي:

تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على وكالات التشغيل وهذا إتباعا لمخطط الدولة في توظيف خرجي المعاهد والجامعات من أجل القضاء على ظاهرة البطالة، حيث نجد أن أغلبية العمال الذين وظفوا بالمؤسسة عن طريق وكالات التشغيل وهم من مستوى جامعي وهذا مايعكس العدد الكبير لخرجي الجامعات الجزائرية كل سنة وما يقابله من نقص كبير في المناصب الشاغرة المعلن عنها.

كما أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن التوظيف يتم بأسس غير واضحة لإعتبارها غير موضوعية لعدم نشر المؤسسة لإحتياجاتها من الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي وعدم تنظيمها لمسابقات التوظيف بشكل دوري، كما أن بعض المناصب تمنح لأفراد بالوساطة والعلاقات الشخصية رغم عدم توفر لديهم شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة ويقابله نقص المناصب الشاغرة المعلن عنها بصفة موضوعية التي تعمل على إستقطاب اليد العاملة وتوظيفها، والذي يسمح لنا بتفسير غياب عدالة توزيع مناصب الشغل بالمؤسسة.

كما كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على تطبيق القانون الداخلي الذي يعمل على تأمين حقوق العمال المختلفة من خلال مانص عليه قانون العمل من تحديد حقوق وواجبات العامل أثناء شغله لوظيفة معينة وتناسب أجر العامل مع الجهد المبذول، وهذا الأساس يسمح للعامل بالشعور بالحماية القانونية التي تحقق له الإستقرار الوظيفي والأمن الوظيفي الذي يحققان له إنتماء للمؤسسة التي يعمل فيها بما يسمح برفع مستوى رضاه الوظيفي الذي يعزز من ولائه التنظيمي للمؤسسة.

كما تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يتفقون على تحملهم لمسؤولية أداء مهامهم بالمؤسسة التي يعملون بها مرتبط بمدى إعتبارهم لتناسب متطلبات وواجبات الوظيفة التي يشغلونها وتوافقها مع مؤهلاتهم وكفاءتهم، وإدراكهم لعدالة توزيع الوظائف بالمؤسسة، وموضوعية التنسيق بين مؤهلات وكفاءة العامل والوظيفة التي يشغلها إلى جانب إعتراف المسؤول بأداء العامل وتقديره وأن له القدرة على المساهمة والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل والسماح له بتقديم إقتراحات وحلول تعمل على تعزيز من دوره ومكانته بالمؤسسة وشعوره بالإرتباط بها من جهة ومكانته الإجتماعية من جهة أخرى مما يحقق رضاه تجاه الوظيفة التي يشغلها لينمي ولائه العاطفي للمؤسسة.

أما عن الظروف السائدة بالمؤسسة فاتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أنها مناسبة إلى جانب تناسب متطلبات وواجبات الوظائف المسندة للعامل مع مؤهلاتهم وقدراتهم، بما يحقق الرضا الوظيفي للعمال عن بيئة العمل لأن المؤسسة تعمل على توفير ظروف ملائمة للعمل من ظروف فيزيقية ومادية، من إضاءة والمكيفات وتهيئة المكاتب ومطعم ونقل العمال، بما يقابلها أداء مهام بما يتوافق مؤهلات العامل وكفاءته التي تعمل على إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه، هذا يدل على تطبيق مبدأ العدالة عن طريق إتباع سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يسمح بتعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

وفيما يخص تعرض العمال للمخاطر أثناء تأديتهم لمهامهم فالمؤسسة تسعى دائما لتوفير الحماية من المخاطر المهنية وتعمل على توعية عمالها من أجل تقادي حوادث العمل من خلال تقديم لهم دورات تكوينية تسعى لتكوينهم وتدريبهم من أجل القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية تجنباً للأخطاء والمخاطر التي يتعرضون لها في عملهم، لذلك فالعمال راضين عن عملهم بحمايتهم من المخاطر مما يعزز ولائهم لمؤسستهم. حيث ترتبط بعض المهام بالتعرض للمخاطر على حسب نوع الوظيفة المكلف بها العامل نظراً للنشاط الممارس في المؤسسة محل الدراسة وهو صناعة الإسمنت بالإستعانة بالآلات ومعدات تتطلب الحذر والخبرة في إستعمالها، حيث يتم توزيع المهام لعمال التنفيذ حسب متطلبات الوظيفة وحسب المستوى التعليمي والتكويني للعامل وخبرته. ومن هذا المنطلق إعتبر العدد الأكبر من مفردات عينة الدراسة على إعتبار أن توزيع المهام يكون بأسس واضحة المعبر على مصداقية وعدالة توزيع المهام، مما يحقق لدى العامل الشعور بالفخر والإعتزاز للعمل بالمؤسسة محل الدراسة والإرتباط بها مما يحقق رضاهم الوظيفي ويعمل على رفع روحهم المعنوية من حيث التوزيع العادل للمهام بما يعزز من ولائهم تجاه مؤسستهم.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن المؤسسة تعمل في توزيع الأجر على حسب تصريحات مفردات العينة بمصداقية وموضوعية هيكل الأجر الذي يعمل على تحديد الأجر على حسب الوظيفة وفقاً للإتفاقيات الجماعية وإستناداً للأقدمية والمستوى التعليمي، فإتباع المؤسسة لهذه الأسس في بناء هيكل الأجر يدل على تحقيق بعد العدالة التوزيعية للأجر بين العمال، ويتم إدراك ذلك من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه، فشعور العامل بأن المخرجات تتناسب مع المدخلات وأنها تحقق له إشباع لحاجاته وتحقيق طموحاته وأهدافه، يحقق رضا العامل على الأجر الذي يتقاضاه الذي يعزز من ولاءه العاطفي.

ووجدنا نسبة أكبر في النتائج الإمبريقية المرتبطة بدفاع العامل عن سمعة المؤسسة الدالة على حبه ووفائه لها ومدى ولاءه العاطفي لمؤسسته الناتج عن رضاه عن عدالة توزيع الأجر المتبعة بالمؤسسة. بالإضافة إلى إدراك العامل للمكانة الإجتماعية والإقتصادية التي تتمتع بها المؤسسة في سوق العمل وفي الجزائر بصفة عامة.

كما إتضح لنا أن المؤسسة تعمل بنظام تحفيز العامل مادياً من أجل زيادة دافعيته في العمل وتحسين عمله من جهة، ومن أجل تحقيق مستوى مرتفع من رضاه الوظيفي تجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

ويقابلها أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بالتوزيع العادل والموضوعي للحوافز المادية في المؤسسة، فعدالة توزيع الحوافز تؤثر على سلوك العمال المدركين لمدى تطبيقها من حيث رفع روحهم المعنوية الذي يحقق الرضا الوظيفي للعمال ويتم إدراك عدالة توزيع الحوافز من خلال مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه ويساهم في تحسين أدائهم وتعزيز ثقة العمال في الإدارة وتحقيق إنتماء أكبر للمؤسسة، مما يخلق بيئة عمل مستقرة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد على تعزيز شعور العامل بالولاء التنظيمي.

كما سجلنا شعور عدد كبير من العمال بأن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم لأنها ستؤثر سلباً على العملية الإنتاجية وعلى مردود العملية الإنتاجية بما ينعكس سلباً على العامل من حيث منحهم الحوافز المادية وإستقرارهم الوظيفي، لذلك هم يفضلون إقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل المواصلة في وتيرة العمل دون عقوبات. هذا السلوك التنظيمي المتبع من طرف مفردات عينة الدراسة يعبر عن رضاهم عن المؤسسة التي تعزز من ولائهم العاطفي لمؤسستهم.

أما بالنسبة للترقية فأغلب العمال غير راضين عن أسس الترقية لإعتبارها أسس غير موضوعية وعدم أخذ بعين الإعتبار أقدمية العمال التي ينتج عنها إستياء العمال ويتولد سلوك سلبي لدى العامل الذي يؤثر سلبا على أدائه لإعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة وإتقان بهدف ترقيته وتحقيق مكانة إجتماعية أفضل.

كما نجد أكبر نسبة الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على العلاقات الشخصية في منح فرص الترقية بالمؤسسة وهذا الإدراك ناتج عن مقارنة العامل لوضعيته مع وضعية زملائه المستفيدين من فرص الترقية فينتج عنه شعور العامل بعدم تطبيق مبدأ العدالة في منح فرص الترقية بين العمال المرتبط بالمحسوبية والجهوية والمصالح الشخصية والعلاقات الشخصية التي تؤثر سلبا على سلوك بقية العمال الناتج عن عدم ثقته بالسياسة المتبعة بالمؤسسة التي ينتج عنها تدمير العمال وإنخفاض روحهم المعنوية فينخفض مستوى رضاهم الوظيفي وولاءهم لمؤسستهم.

أما بالنسبة للتكوين فالمؤسسة تعمل على توفير فرص عادلة لتكوين من أجل تحسين أداء العمال وإكتسابهم خبرة أكثر في مجال عملهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، كما أن تكوينهم في مجال عملهم يسمح لهم بمواجهة أي مشكلة يتعرضون لها في عملهم.

وإتفق أغلبية المبحوثين على تحملهم لمسؤولية أداء مهامهم بالمؤسسة التي يعملون في مقابل منح المؤسسة فرص للتكوين من أجل تحسين الأداء، بما يعزز من دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم بكفاءة وإتقان في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه بما يحقق تطوير العملية إنتاجية من حيث الكم والنوع.

كما كشفت معطيات الدراسة الإمبريقية أن نسبة كبيرة من العمال يرغبون في تغيير عملهم وهذا راجع لتعدد حاجاتهم وطموحاتهم وأن أهدافهم وقيمهم لا تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى مقارنة بين وضعيتهم ووضعية زملائهم داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر على ولائهم المستمر المرتبط بإدراكهم للقيمة الإستثمارية التي يمكن له تحقيقها في حالة إستمراره بالعمل بالمؤسسة. ومن خلال تلك المقارنة تتولد لديه الرغبة في إيجاد وظيفة في مؤسسة أخرى تعمل على تحقيق إحتياجاتهم أكثر وتقديم تحفيزات وإمتيازات أكثر مما تقدمه لهم المؤسسة الحالية، والبحث عن المؤسسة التي تتوافق قيمها وثقافتها مع قيم وثقافة العامل بما يسعى للوصول إلى تحقيق أهدافه، لأن العامل له حاجات مادية وإنسانية يسعى لتحقيقها.

III - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: دور العدالة الإجرائية في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة محل الدراسة:

1- طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بالإلتزام العامل بأوقات العمل

الجدول رقم (40): يوضح المسؤول عن إتخاذ القرارات بالمؤسسة حسب توجهات العامل وعلاقتها بالإجراءات المتخذة عند تغيب العمال عن العمل.

إجراءات التغيب عن العمل المسؤول عن إتخاذ القرارات	إستفسار شفوي	إستفسار كتابي	خصم في الأجر	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع					
المدير العام	0	2	26	28	0.05	4	0.019	6.050					
	%0	%7.1	%92.9	%100									
المسؤول المباشر	2	10	72	84	0.05	4	0.019						
	%2.4	%11.9	%85.7	%100									
حسب السلم الهرمي	2	1	56	59					0.05	4	0.019		
	%3.4	%1.7	%94.9	%100									
المجموع	4	13	154	171				0.05				4	0.019
	%2.3	%7.6	%90.1	%100									

المصدر: س 33، س 66.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح المسؤول عن إتخاذ القرارات حسب توجهات العمال وعلاقتها بالإجراءات المتخذة عند تغيب العمال عن العمل، سجلت نسبة 90.1% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تعمل على خصم في الأجر في حالة التغيب عن العمل ونجد منهم أعلى نسبة 85.7% وهي تمثل العمال الذين يرون أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

تليها نسبة 7.6% التي تشير للعمال الذين صرحوا على أن إدارة المؤسسة تقدم لهم إستفسارات كتابية في حالة تغيبهم عن العمل ونجد منهم أعلى نسبة 11.9% وهي تمثل العمال الذين يرون أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

في حين نجد أدنى نسبة تقدر بـ 2.3% الذين أفروا على أن إدارة المؤسسة تقدم لهم إستفسارات شفوية في حالة تغيبهم عن العمل ونجد منهم أعلى نسبة 3.4% وهي تمثل العمال الذين يرون أن المسؤول المباشر هو المسؤول عن إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ولإثبات العلاقة بين المسؤول عن إتخاذ القرارات حسب توجهات العمال وعلاقتها بالإجراءات المتخذة عند تغيب العمال عن العمل تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.019) عند درجة

الحرية (4) وقدر هامش الخطأ ب $\hat{\alpha}(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من $\hat{\alpha}$ ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب (6.050) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95 %.

تتمثل السلطة في القوة الشرعية التي يمنحها التنظيم لشخص والتي تسمح له بالتصرف وإتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس يمكن للمشرف أن يوجه الموارد البشرية والمادية بدون طلب الإذن من المسؤول الأول¹. وهذا ما يتوافق مع نتائج هذا الجدول التي توضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول المباشر هو الذي يتكفل بصناعة وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل هذا لإرتباطه المباشر بالعملية الإنتاجية وبالمهام المقرر تنفيذها، بالإضافة إلى إتباع مسؤولي المؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات بما فيها العقوبات المرتبطة بالتغيب عن العمل من خلال خصم في الأجر وهذا ما يؤكد النسبة الأكبر للمبحوثين الذين صرحوا بتطبيق عقوبة خصم في أجورهم عند تغيبهم عن العمل ومما يحقق مبدأ العدالة في تطبيق القوانين الخاصة بالتغيب في المؤسسة الذي ينتج عنه إلتزام العمال بمواعيد العمل.

أما الفئة التي صرحت بأنه عند تغيبها عن العمل قدمت لها إستفسارات كتابية وشفهية هذا ما يدل على مرونة المسؤول في تطبيق القوانين في حالات إستثنائية طبقا لما صرح به مدير الموارد البشرية وهي تشير على أن المسؤول غير دكتاتوري وإنما ديمقراطي يخضع عماله للرقابة الشديدة والصرامة مقابل الإستثناء في حالات خاصة مرتبطة بالعامل الإنساني، وهذا من أجل التسيير الجيد والتنظيم المحكم لتحقيق إلتزام تنظيمي داخل التنظيم خاضع لقانون داخلي عادل بين العمال.

إذن يمكن القول أن المسؤول المباشر هو الذي يتولى مسؤولية إتخاذ القرارات في المؤسسة بالرقابة الشديدة والصرامة في تطبيق القوانين في حين نجد بعض القرارات تؤخذ إستنادا للسلم الهرمي للمؤسسة على حسب نوع القرار، ونجد أيضا قرارات مرتبطة بمصير المؤسسة أو بالعملية الإنتاجية أو بتغيير تنظيمي أو بشري تسقط المسؤولية على مدير المؤسسة، هذا يدل على أن إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة يندرج على حسب نوع تلك القرارات.

الجدول رقم (41): جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله.

جمع المعلومات	تأجيل العامل لعمله	أجل	لا أجل	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
		19	56	75	14	0.05	1	0.891	0.019
		%25.3	%74.7	%100	%8.2				
		20	62	82					
		%24.4	%75.6	%100					
		39	118	157					
		%24.8	%75.2	%100					

المصدر: س 36، س 68.

¹ عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، مرجع سبق ذكره، ص 32.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله، سجلت أكبر نسبة 75.2% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأنهم لا يؤجلون الأعمال المسندة إليهم وهم ينقسمون إلى فئتين متقاربتين النسب على إعتبارهما بأن المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات من عدم جمعه للمعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المقدر على التوالي 75.6% و 74.7%.

في حين نجد النسبة المقابلة تقدر ب 24.8% الذين صرحوا الذين بأنهم يؤجلون الأعمال المسندة إليهم وهم ينقسمون إلى فئتين متقاربتين النسب على إعتبارهما بأن المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل من نقيضتها المقدر على التوالي 25.3% و 24.4%.

ولإثبات العلاقة بين جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS" حيث سجلت القيمة المعنوية (0.891) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ وبما أن القيمة المعنوية أكبر من α وقيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب 0.019 أصغر من الجدولة هذا ما يؤكد على عدم وجود علاقة بين المؤشرين.

يتطلب بناء قرارات تنظيمية عادلة وفعالة معلومات موضوعية وغير متحيزة وتكون معلومات كافية وصحيحة وتجمع في الوقت المناسب كي تعكس واقعا حقيقيا، فهي تساعد المسؤول على معرفة البدائل والنتائج المتعلقة بالقرارات التي يجب إتخاذها. وفي هذا الصدد نجد "سيمون" يرى أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويتحقق ذلك بوسيلتين هما:

الأولى: تحديد نطاق مسؤولية كل عامل حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء إتخاذ قراراته.

الثانية: تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع ميكانيزمات تشمل الأوامر، التعليمات الرسمية، برامج التدريب، وسائل الإتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يتخذها العامل في إعتباره، كما تساعد على منح الوقت الكافي للعامل لإتخاذ القرار المناسب.¹

فإن إدراك العامل أن القرارات المرتبطة بالعمل مبنية على أساس إفتراضات وباستخدام الحدس أو بتدخل علاقات شخصية أو جهوية، إلى جانب حدوث خلل في قنوات الإتصال وعدم السماح للعمال بالمشاركة في بناء القرارات وعدم تقبل آرائهم، سيؤثر على إدراك العامل لعدم فعالية ومصداقية تلك القرارات وإعتبارها عشوائية وغير منصفة، مما يدرك غياب تطبيق مبدأ عدالة الإجراءات التي تؤثر على سلوكه التنظيمي وهذا ما يعكس تصريح أكبر لمفردات عينة الدراسة بعدم جمع المسؤول للمعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات.

¹ : طلعت إبراهيم لظفي: مرجع سبق ذكره، ص 92.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية وترجع أن أغلبية مفردات عينة الدراسة صرحوا بعدم تأجيلهم للأعمال المسندة إليهم هذا راجع للتمسك بضوابط أخلاقية ودينية التي تحكم المجتمع الجزائري بطبعه والتي يأخذها من دينه الإسلام الذي حث على إتقان العمل وتقدير قيمة العمل، مما يؤدي بالعمال إلى الإلتزام في العمل بتحقيق إلتزاما معياريا.

بالإضافة إلى أن تحديد مسؤوليات العمل والمهام الموكلة لكل عامل بصفة واضحة يعمل على زيادة دافعية العمال لآداء العمل في الوقت المحدد دون تأجيل من أجل إنجاز العملية الإنتاجية طبقا للمخططات المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

وفي هذا الإطار نجد دراسة "باركرفولت" الباحثة الأمريكية في المدرسة الكلاسيكية للتنظيم التي توصلت إلى أن " الأوامر يجب أن تصدر بعد تحليل موضوعي للأحداث وأنه يجب التنسيق داخل التنظيم بالإتصال المباشر، التنسيق عند بداية المهام، التنسيق رغم وجود المشاكل، والتنسيق الدائم والمستمر".¹ وهذا ما يتوافق مع ما ورد عن "الكسندر سيمون" أنه لا يمكن أن تكون لصاحب القرار معرفة دقيقة بكل المعلومات المتعلقة بالمشكل لذا لا يمكنه الإختيار بين البدائل بشكل عقلاني وكامل ذلك أن المعلومات لا تكون دائما متوفرة في حينها، وقد تكون مكلفة، وأن أصحاب القرار لا يمكنه الإطلاع على جميع جوانب المشكل.²

لذلك على المسؤول جمع المعلومات الكافية قبل إتخاذ القرارات من أجل بناء قرارات موضوعية وذات مصداقية التي تحقق إدراك العامل لعادلة القرارات المتخذة من جهة، وتحقق مستويات مرتفعة من إلتزامه التنظيمي وتطبيق تلك القرارات بكفاءة وفي الوقت المحدد.

الجدول رقم (42): يوضح جمع المعلومات من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بخروج العمال أثناء أوقات الدوام.

جمع المعلومات	أخرج	لا أخرج	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
نعم	31	44	75	14 %8.2	0.05	1	0.045	0.106
	%41.3	%58.7	%100					
لا	36	46	82					
	%43.9	%56.1	%100					
المجموع	67	90	157					
	%42.7	%57.3	%100					

المصدر: س 36، س 69.

¹ : عبد الكريم بوحفص: مرجع سبق ذكره، ص 68.

² : نفس المرجع، ص 201.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بخروج العامل أثناء أوقات العمل، سجلت أكبر نسبة 57.3% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأنهم لا يخرجون من مكان العمل أثناء أوقات الدوام وهم ينقسمون إلى فئتين متقاربتين النسب على إعتبارهما بأن المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات من عدم جمعه للمعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المقدره على التوالي (58.7% و 56.1%).

في حين نجد النسبة المقابلة تقدر ب42.7% الذين صرحوا الذين بأنهم يخرجون من مكان العمل أثناء أوقات الدوام وهم ينقسمون إلى فئتين متقاربتين النسب على إعتبارهما بأن المسؤول يعمل على جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل من نقيضتها المقدره على التوالي (43.9% و 41.3%).

ولإثبات العلاقة بين جمع المعلومات الكافية والدقيقة من طرف المسؤول قبل إتخاذ القرارات وعلاقتها بخروج العامل أثناء أوقات الدوام تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.045) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha (0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

إن عملية جمع المعلومات من طرف المسؤول قبل بناء وإتخاذ القرارات التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العامل لمدى تطبيق مبدأ العدالة في إتخاذ القرارات التنظيمية.

فإن إدراك العامل بأن القرارات مبنية على أساس إفتراضات وباستخدام الحدس أو بتدخل علاقات شخصية أو جهوية، إلى جانب حدوث خلل في قنوات الاتصال وعدم السماح للعمال بالمشاركة في بناء القرارات وعدم تقبل آرائهم، سيؤثر على إدراك العامل لعدم فعالية ومصداقية تلك القرارات وإعتبارها عشوائية، مما يدرك غياب لتطبيق مبدأ عدالة الإجراءات.

كما أن الحواجز التي تعيق تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، فمشاركة العمال في إتخاذ القرارات تتيح فرص أكبر للمسؤول على الإطلاع على مختلف المعلومات التي تسمح له بإتخاذ قرارات سليمة وموضوعية والتحسين من نوعيتها.

وفي المقابل ترجع النسبة الأكبر للعمال الذين صرحوا بإلتزامهم في العمل من خلال تنفيذ مهامه دون الخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل، كما أشار "هنري فايول" في مبادئه على الإنضباط الذي يضم الطاعة والتطبيق والهيئة والنشاط والعلامات الخارجية ذات الصلة بين المسؤول والعمال.¹

يعبر هذا عن إلتزامه بمواعيد العمل الذي يقابلها رقابة شديدة في مختلف المصالح داخل المؤسسة إلى جانب تقديره لقيمة الوقت بما يحقق إلتزاما معياريا يعزز من ولاء العامل المعياري.

¹ : عبد الكريم بوحفص: مرجع سبق ذكره، ص 57.

الجدول رقم (43): يبين تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا أجل	أجل	تأجيل العامل لعمله
								تقديم توضيحات عن القرارات
4.002	0.045	1	0.05	14 %8.2	67	45	22	نعم
					%100	%67.2	%32.8	
					90	73	17	لا
					%100	%81.1	%18.9	
					157	118	39	المجموع
%100	%75.2	%24.8						

المصدر: س 35، س 68.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله، سجلت أكبر نسبة 75.2% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأنهم لا يؤجلون الأعمال المسندة. إليهم ومنهم نسبة 81.1% الذين يرون بأن المسؤول لا يعمل على تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة في المؤسسة.

تقابلها نسبة تقدر بـ 24.8% الذين صرحوا بأنهم يؤجلون الأعمال المسندة إليهم ومنهم نسبة 32.8% الذين يرون بأن المسؤول يعمل على تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة في المؤسسة.

ولإثبات العلاقة بين جمع تقديم توضيحات للعمال عن القرارات المتخذة وعلاقتها بتأجيل العامل لعمله تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS" حيث سجلت القيمة المعنوية (0.045) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ α (0,05) وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر بـ (4.002) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

يرتبط وصول القرارات إلى العمال في الوقت المناسب وبشكل واضح وتحديد مسؤوليات العمل والمهام الموكلة لكل عامل بشكل واضح بوجود إتصال جيد بين الإدارة المسؤول المباشر وبين العامل خاصة من حيث تقديم توضيحات حول القرارات المتخذة إلى جانب إصرار المسؤول على التأكد لوصول التعليمات للمعنيين لتنفيذها في الوقت المناسب وتقديم التوضيحات اللازمة التي تصاحبها رقابة للحرص على تطبيقها على أحسن وجه.

لذلك يعمل العمال على تنفيذ تلك المهام والإجراءات والتعليمات في الوقت المناسب دون تأجيل وتأخير في التنفيذ بما يعيق العملية الإنتاجية.

في حين يعمل عدم وضوح المسؤوليات وعدم توضيح القرارات الموجهة للعمال على تأجيل تنفيذها خاصة من طرف العمال اللذين يرون عدم تطبيق العدالة في إيصال المعلومات والتعليمات وأنه يتم تقديم توضيحات لفئة معينة دون غيرها مما يدل على غياب عدالة الإجراءات التي تؤثر سلبا على سلوك العامل وعلى أدائه لمهامه في الوقت المناسب.

ولكن الملاحظ أنه ترجع أكبر نسبة للفئة التي صرحت بعدم تأجيلها للعمل المسند إليها رغم غياب توضيحات عن القرارات المتخذة في التنظيم، يفسر هذا بالالتزام هذه الفئة بأداء مهامها دون التأثر بالسياسة السائدة بالمؤسسة وشعورها بالمسؤولية تجاه العمل نتيجة قيم العمال ومبادئهم الشخصية فالإلتزام يعتبر تكريسا للعمل وإتقانه مما يحقق الإلتزام معياري للعمال.

2- مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وإتقان العمل

الجدول رقم (44): يوضح مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بمتغير الجنس.

مشاركة العمال في إتخاذ القرارات	الجنس	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
0.278	ذكر	39	81	120	5 %2.9	0.05	1	0.050	0.278
		%32.5	%67.5	%100					
	13	33	46						
	%28.3	%71.7	%100						
المجموع	أنثى	52	114	166	5 %2.9	0.05	1	0.050	0.278
		%31.3	%68.7	%100					

المصدر: س 2 س، 34.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بمتغير الجنس، سجلت أكبر نسبة 68.7% الممثلة للعمال الذين صرحوا بعدم السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومنهم نسبة 71.7% يمثلون الإناث ونسبة 67.5% من الذكور.

وتقابلها نسبة تقدر بـ 31.3% الذين صرحوا الذين بأن المؤسسة تقدم لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومنهم نسبة 28.3% يمثلون الإناث ونسبة 32.5% من الذكور.

ولإثبات العلاقة بين مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بمتغير الجنس تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.050) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

تؤثر مشاركة العمال في إتخاذ القرارات على دافعية وتحفيز العامل على تحسين مهاراته وقدراته لأداء مهامه بكفاءة أكثر، وذلك من خلال منح المؤسسة فرصة للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما تحقق شعور لدى العامل أن المؤسسة تعمل على تقدير واثمين جهوداتهم وقدراتهم.

إن أغلب المبحوثين أكدوا على أنه لا يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات خاصة فئة الإناث، بإعتبار أن فئة الذكور هم أكثر نسبة من الإناث بالمؤسسة إلى جانب أن الذكور يميلون إلى حب تحمل المسؤولية ورغبتهم في المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل مقارنة بالإناث.

وعدم مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يدل على مركزية السلطة والنفوذ وعدم مدى تفويضها عبر السلم الهرمي للتنظيم وعليه كلما قلت فرص العمال للمشاركة في القرارات المرتبطة بوظائفهم وبمستقبلهم الوظيفي كان مستوى المركزية أكبر.

وهذا ما يوافق ما ندى به "هنري فايل" في مبدأ وحدة مصدر الأوامر الذي ينص على أن العامل يتلقى أوامر من مشرف واحد فقط، وأن وحدة مصدر الأوامر أفضل من الإزدواجية، وهذا عكس ماذهب إليه "تايلور"، فقد رأى "هنري فايل" أن تعدد المشرفين على عامل واحد يعيق السير الحسن للتنظيم ووحدة الأمر تساهم في تفادي هدر الوقت والخسائر المادية.¹

كما نجد ضرورة المركزية في بعض القرارات التي تتطلب السرية وعدم تسرب المعلومات التي تمنع مشاركة العمال في إتخاذ القرارات.

وفي المقابل نجد مشاركة العمال في إتخاذ القرارات تسمح لهم بالشعور بأهميتهم وأنهم عنصر مهم في التنظيم، وتساعدتهم على تقبل التغيير ومشاركتهم فيه والتخطيط له وفي تحديد خطواته، كما تساهم في تسهيل عملية توجيه الآخرين وزيادة الشعور بالمسؤولية وزيادة معدل الأداء وتدعيم العلاقات بين العمال لإعتبار أن القرار الفعال يتطلب تحديد أهداف واضحة وفهمها والحصول على المعلومات الكافية والدقيقة وموضوعية لتكون عادلة، بالإضافة أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يسمح لهم أن يكونوا أكثر إستعدادا لقبول سلطة رؤسائهم، كما يعمل على تحسين نوعية القرارات المتخذة.

الجدول رقم (45): مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام العامل في عمله.

إتقان العمل	أتقن العمل				لا أتقن العمل	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
	حب العمل	الضمير المهني	خوف خصم في الأجر	الرضا عن سياسات المؤسسة							
المشاركة العمال في إتخاذ القرارات	14	19	6	6	3	48	12	0.05	1	0.016	1.952
	%31.1	%42.2	%13.3	%13.3	%6	%100	%7				
لاأشارك	15	81	6	1	2	105	12	0.05	1	0.016	1.952
	%14.6	%78.6	%5.8	%1	%1.6	%100	%7				
المجموع	29	100	12	7	5	157	12	0.05	1	0.016	1.952
	%19.6	%67.6	%8.1	%4.8	%3.1	%100	%7				

المصدر: س 34، س 61، س 62.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى مساهمة العمال في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وعلاقتها بالالتزام العامل في عمله، فقد توصلت المعطيات الرقمية أن أكبر نسبة من المبحوثين 67.6% الممثلة للعمال الذين صرحوا بالالتزامهم في

¹ : عبد الكريم بوخفص: مرجع سبق ذكره، ص 57.

عملهم بسبب تأنيب ضميرهم المهني ونجد منهم نسبة 78.6% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ثم تليها نسبة 19.6% من العمال الذين يلتزمون في العمل حبا فيه ونجد منهم نسبة 31.1% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ونجد نسبة 8.1% للعمال الذين يلتزمون في العمل خوفا من الخصم في أجورهم و منهم نسبة 13.3% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وكأقل نسبة ممثلة للعمال الذين يلتزمون في عملهم نسبة لرضاهم عن السياسات المطبقة بالمؤسسة تقدر ب4.8% و منهم نسبة 13.3% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وتقابلها نسبة تقدر ب3.1% الذين صرحوا بعدم إلتزامهم لعملهم، ومنهم نسبة 6% الذين يرون بأن المؤسسة تقدم لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ولإثبات العلاقة بين مدى مساهمة العمال في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وعلاقتها بإلتزام العامل في عمله تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.0162) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب $\hat{\alpha}(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من $\hat{\alpha}$ ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب (1.952) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

نستنتج من خلال هذه الإحصائيات المتحصل عليها أن غالبية العمال لايسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ولا تؤخذ بعين الإعتبار آرائهم المتعلقة بالعمل وبحل مشكلات العمل. مما يعتبر عاملا سلبيا يؤدي للعامل بإعتباره لغياب عدالة إتخاذ القرارات لإعتبارها قرارات غير عقلانية وغير سليمة.

وهذا ما لا يتفق مع نظرية إتخاذ القرارات التي تعتبر أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وظيفية أساسية يقوم بها العامل أثناء أدائه لمهامه، والتي تعمل لإشباع حاجته، كما تؤثر بشكل كبير على سلوك العامل التنظيمي من جهة، وعلى العمليات الإدارية من جهة أخرى.

ويعمل السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات على تنمية القدرات الإدارية للعمال في المستويات الأدنى من المستويات الإدارية العليا، وتأهيلهم لشغل مناصب إدارية أعلى من المستقبل مما يحقق رفع روحهم المعنوية وزيادة من مستوى رضاهم الوظيفي نظرا لإشراكهم ومساهماتهم في عملية إتخاذ القرارات والسماح لهم بإعطاء آرائهم وتوجهاتهم.

وفي المقابل ينتج عن عدم السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات والإدلاء بآرائهم المرتبطة بالعمل إحساس العمال بعدم أهميته في المؤسسة وأن دوره الأساسي في المؤسسة هو تنفيذ الأوامر يتولد عنها إنخفاض في الروح المعنوية وعدم رضاهم الوظيفي حول عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر سلبا على أدائهم لعملهم وعلى إلتقانهم لمهامهم

كما يدل عدم السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات والإدلاء بآرائهم على نمط السلطة المركزية التي لاتعطي الفرصة للعمال بتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، لكن لا يجب الإغفال أن مركزية القرار التي ينتج عنها تمركز السلطة في مستويات إدارية عليا، تساهم في التنسيق بين جميع نشاطات المؤسسة من

مصدر واحد إلى جانب توحيد السياسات المتبعة في جميع مصالح المؤسسة ووحداتها الأمر الذي يحقق الإستقرار الإستراتيجية المطبقة بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد نجد "هنري فايول" الذي يشير إلى أن المركزية لا يمكن إعتبارها نقطة إيجابية ولا سلبية في التنظيم الإداري، حيث أن معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كل من المركزية واللامركزية في ضوء طبيعة أعمالها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.¹

ترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة، أي أنه كلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح، واللامركزية تسمح بتوزيع مختلف المهام في عدة مستويات من التنظيم، هذا من شأنه أن يسمح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

وبالرغم من تصريح أغلبية العمال بعدم السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات والإدلاء بأرائهم إلا أنهم أكدوا أنهم يلتزمون في عملهم بأداء المهام الموكلة إليهم وإتقان العمل بالنسبة إليهم هو يمثل عبادة وواجب أخلاقي وديني لذلك وهم يلتزمون بأداء مهامهم وبالقيام بالمهام الموكلة إليهم إنتسابا لضميرهم المهني وحبهم لعملهم لإرتباطه وإندماجه بالمؤسسة بما يحقق إلتزام وجداني.

كما أن عملهم يعبر عن الذات فهذه النظرة تؤدي بالعامل إلى إلتزامه في عمله بالرغم من عدم تطبيق مبدأ العدالة الإجرائية من حيث عدم السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات الذي لم يؤثر على إلتزامهم تجاه عملهم.

وعليه على الإدارة تبني أسلوب تشاركي في إتخاذ القرارات بحيث يتأثر كل عامل بالمؤسسة ويمتلك فرصة للتأثير فيها وفي القرارات المتخذة بها.

أما الفئة التي صرحت بإلتزامها للعمل خوفا من خصم في الأجر، هذا يفسر بالتطبيق الصارم للقرارات المرتبطة بالإلتزام في المؤسسة وشدة الرقابة المطلقة في المؤسسة من أجل التحكم في إلتزام العامل من جانب أوقات العمل وأداء المهام المسندة لكل عامل في الوقت المناسب.

¹ : بغول زهير : الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري، الجزائر، 2011، ص 148.

الجدول رقم (46): يوضح مدى السماح للعامل بمناقشة ومعارضة القرارات التنظيمية وعلاقتها بالفئة المهنية.

الفئة المهنية	معارضة ومناقشة القرارات	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع		
										إطار	عمال التحكم
7.221	0.027	2	0.05	4 %2.3	73	57	16	%21.9	%78.1	%100	إطار
											عمال التحكم
											عمال تنفيذ
											المجموع
											إطار
											عمال التحكم
عمال تنفيذ											
المجموع											

المصدر: س 5، س 37.

من خلال معطيات هذا الجدول يوضح مدى السماح للعامل بمناقشة القرارات التنظيمية وعلاقتها بالفئة المهنية، سجلت أكبر نسبة 72.45% الممتثلة للعمال الذين صرحوا بعدم السماح لهم بمناقشة ومعارضة القرارات المتعلقة بالعمل، ومنهم نسبة 81.1% يمثلون عمال التنفيذ ونسبة 78.1% من فئة الإطارات ونسبة 59.6% من فئة عمال التنفيذ.

تقابلها نسبة تقدر بـ 27.5% الذين صرحوا الذين بأن المؤسسة تقدم لهم فرص مناقشة ومعارضة القرارات المتعلقة بالعمل، ومنهم نسبة 40.04% يمثلون فئة عمال التحكم ونسبة 21.9% من فئة الإطارات 18.9% من فئة عمال التنفيذ.

ولإثبات العلاقة بين مدى السماح للعامل بمناقشة ومعارضة القرارات التنظيمية وعلاقتها بالفئة المهنية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.027) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ (7.221) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول المباشر هو الذي يقوم بصناعة القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وأغلبهم يؤكدون على عدم مشاركتهم في إتخاذها فهم ينفذون القرارات الموجهة إليهم دون الإدلاء بأرائهم، مثلاً في حالات التوظيف والترقية لا يتم إعلام العمال مسبقاً لوجود فرص ترقية ولا حتى أسس إختيارها.

كما يرتبط عدم السماح للعمال بمناقشة أو معارضة القرارات وعدم المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط للسياسات المتبعة بالمؤسسة بدرجة إستقلالية العامل وهو يدل على غياب العدالة الإجرائية في بناء القرارات المرتبطة بالعمل وبالمؤسسة.

إلا أن نسبة المشاركة الضئيلة في عملية إتخاذ القرارات ترتبط بالفئة المهنية، هذه القيود التي تسلطها الإدارة على العمال من حيث منعهم في المشاركة في إتخاذ القرارات وتطبيقها لوحدة الأمر يجعل العمال من الفئات عمال التحكم وعمال التنفيذ مهمشين مما يؤثر على سلوكهم التنظيمي وعلى إلتزامهم في العمل.

أما النسبة الصغيرة فترجع إلى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات تدل على أن هذه الفئة لها أولوية على بقية العمال سواء من حيث المنصب الذي تشغله أي الفئة المهنية أو من حيث تقربها للمسؤول.

كما يتولد عن تعدد المسؤوليات تداخل الوظائف وعدم وحدة الأمر مما يخلق عدم توحيد في القرارات وكيفية تطبيقها فينتج خلل في التنظيم في وضع القواعد والإجراءات وتطبيقها.

3- عدالة إتخاذ القرارات وتطبيقها بالمؤسسة وعلاقتها بإلتزام العامل بأوقات العمل.

الجدول رقم (47): يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل.

قيمة كاي تربيع	القيمة	درجة الحرية	درجة الخطأ	المجموع	لا					المجموع	نعم			عدالة القرارات وسلوك العامل
					القيام بالمهام	عدم المبالاة	تعطيل العمل	كثرة التغيب	كثرة الشكاوي		الشعور بالإنتماء للمؤسسة	تحسين الأداء	الإلتزام أكثر	
20.94 5	0.001	2	0.05	8	3	0	0	4	1	80	11	22	47	نعم
				%100	%37.5	%0	%0	%50	%12.5	%100	%13.8	%27.5	%58.8	
				76	17	10	17	4	28	7	1	2	4	لا
				%100	%21.5	16.5%	%21.5	%5.1	%35.4	%100	%14.3	%28.6	%57.1	
				84	20	11	17	8	29	87	12	24	51	المجموع
				%100	%23	%12.6	%19.5	%9.2	%33.3	%100	%13.6	%27.6	%58.6	

المصدر: س 38، س 39، س 40.

من خلال معطيات هذا الجدول يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل، سجلت أكبر نسبة 58.6% الممثلة للعمال الذين صرحوا بإلتزامهم أكثر نحو عملهم بنسبتين متقاربتين ممن يرى أن المؤسسة تطبق القرارات المتخذة على جميع العمال بعدالة مقابل من يرى بتحيزها أثناء تطبيق تلك القرارات.

وتليها نسبة 33.3% يمثلون العمال الذين صرحوا بأنهم كثيرون الشكاوي منهم نسبة 35.4% الذين يرون أن المؤسسة تطبيق القرارات المرتبطة بالعمل بصفة غير عادلة.

ونجد نسبة 27.6% يمثلون العمال الذين صرحوا بأن لهم دافعية في تحسين أدائهم من خلال التطبيق العادل للقرارات المرتبطة بالعمل من طرف المؤسسة.

تقابلهم أقل نسبة تقدر ب 9.2% الذين صرحوا الذين بأن المؤسسة لا تطبيق القرارات المرتبطة بالعمل بصفة عادلة مما يدفعهم لكثرة التغيب عن العمل.

ولإثبات العلاقة بين مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.001) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدر ب (20.940) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

وتدل الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية وترجع أكبر نسبة العمال الذين يرون أن طريقة وضع القواعد والإجراءات وتطبيقها بصورة عادلة وهذا يؤثر على سلوكهم داخل التنظيم من حيث زيادة إلتزامهم التنظيمي والعمل على تحسين أدائهم، فالعامل الذي يشعر بعدالة تطبيق القرارات بين العمال من خلال مقارنة وضعيته بوضع زملائه يتولد لديه الشعور بالرضا عن السياسة المطبقة في المؤسسة مما يعزز إنتماء أكبر للمؤسسة التي يعمل فيها وصولا لتحقيق ولاء تنظيميا.

أما فئة العمال الذين يرون أن طريقة وضع القواعد والإجراءات وتطبيقها بصورة غير عادلة وهم يعبرون عن عدم رضاهم عن سياسة إتخاذ القرارات وعدم تطبيقها بصورة عادلة بين العمال من خلال كثرة الشكاوي وعدم المبالاة وتعطيل العمل هذا يدل على عدم رضاهم الوظيفي عن طريقة وضع القواعد والإجراءات وتطبيقها.

في حين نجد نسبة من العمال الغير راضين عن سياسة إتخاذ القرارات وعدم تطبيقها بصورة عادلة بين العمال لكن نسب تغيبهم عن العمل منخفضة وأنهم يعملون على القيام بمهامهم هذا يدل على إلتزامهم لأداء المهام المسندة إليهم والقيام بعملهم حسب التخطيط المسطر من طرف إدارة المؤسسة راجع إلى حبهم للعمل وإلتزامهم فيه إستنادا لضميرهم المهني بالإضافة إلى تطبيق رقابة شديدة من حيث تطبيق الإجراءات المرتبطة بالعقوبات لمخالفتي القانون الداخلي للمؤسسة ومخالفتي أوامر المسؤول المرتبطة بالعمل مما يخلق إنضباط من طرف العمال في بيئة العمل وتحكم الإدارة بإلتزام عمالها التنظيمي.

وقد أشار "كانتر" إلى أن إرتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل بدورها السلوك في الشكل المرغوب أو الإتجاهات المرغوب فيها وهو ما يصنفه على أنه إلتزام رقابي وقد يحقق عندما $q < +$ يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، وأن أي سلوك تنظيمي يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.¹

فعمال المؤسسة يسعون لأداء مهامهم الموكلة إليهم والإلتزام بمواعيد العمل وتصريحهم لرضاهم عن مدى تطبيق القرارات والإجراءات على جميع العمال من خلال مقارنة وضعيتهم بوضعية زملائهم يدل على تحقيق العدالة الإجرائية عند تطبيق القوانين والإجراءات.

الجدول رقم (48): يبين الإجراءات المطبقة عن التغيب عن العمل وعلاقته بالجنس.

الجنس	إجراءات التغيب عن العمل		إستجاب شفهي	إستجاب كتابي	خصم في الأجر	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
	إستجاب شفهي	إستجاب كتابي								
ذكر	3	8	112	123	0.05	2	0.038	0.762		
	%2.4	%6.5	%6.5	%100						
أنثى	1	5	42	48	0.05	2	0.038	0.762		
	%2.1	%10.4	%87.5	%100						
المجموع	4	13	154	171	0.05	2	0.038	0.762		
	%2.3	%7.6	%90.1	%100						

المصدر: س 2، س 66.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح الإجراءات المطبقة عن التغيب عن العمل وعلاقته بالجنس، سجلت أكبر نسبة 90.1% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تقوم بتطبيق إجراء خصم في الأجر في حالة التغيب عن العمل، ومنهم نسبة 87.5% يمثلون الإناث ونسبة 6.5% من الذكور.

في حين نجد نسبة تقدر بـ 7.6% الذين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم إستفسارات كتابية في حالة تغيبهم عن العمل، ومنهم نسبة 10.4% يمثلون الإناث ونسبة 6.5% تمثل الذكور.

¹ : محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وتقابلها أقل نسبة تقدر بـ 2.3% الذين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم إستفسارات شفوية في حالة تغيبهم عن العمل، ومنهم نسبة 2.1% يمثلون الإناث ونسبة 2.4% من الذكور.

ولإثبات العلاقة بين الإجراءات المطبقة عن التغيب عن العمل وعلاقته بالجنس تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.038) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة بـ (0.762) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها في هذا الجدول والتي لها دلالتها الإحصائية تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إتباع سياسة الرقابة والصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات بما فيها العقوبات المرتبطة بالتغيب عن العمل من خلال خصم في الأجر وهذا ما يؤكد النسبة الأكبر للمبحوثين الذين صرحوا بتطبيق عقوبة خصم في أجورهم عند تغيبهم عن العمل ومما يحقق مبدأ العدالة في تطبيق القوانين الخاصة بالتغيب في المؤسسة.

كما تدل هذه الإحصائيات على إتفاق الجنسين على أنه يتم خصم في الأجر في حالة التغيب مما يدل على التطبيق العادل للعدالة الإجرائية بين الجنسين في حالات التغيب.

أما الفئة التي صرحت بأنه عند تغيبها عن العمل قدم لها إستفسارات كتابية وشفوية هذا يدل على مرونة المسؤول في تطبيق القوانين في حالات إستثنائية وهي تشير على أن المسؤول غير دكتاتوري وإنما ديمقراطي يخضع عماله للرقابة الشديدة والصرامة مقابل الإستثناء في حالات خاصة ترتبط بالعامل الإنساني، وهذا من أجل التسيير الجيد والتنظيم المحكم لتحقيق إلزاماً تنظيمياً داخل التنظيم خاضع لقانون داخلي عادل بين العمال.

كما أن الإنذارات الشفهية والكتابية لا تطبق كثيراً في المؤسسة لإعتمادها على أسلوب العقاب وخصم في الأجر.

كما يرتبط التغيب عن العمل بمدى شعور العامل بعدالة تطبيق الإجراءات أو الترقيات أو الحوافز، فإحساس العامل بعدم العدالة يؤدي إلى إرتفاع معدل التغيب، ويرتبط ذلك بإتجاهات العمال نحو عملهم ومدى تحقيق لهم من حاجات وأهداف

يرى "سيمون" أن غياب العامل قد يكون بإرادته أو بدون إرادته، وفي كلتا الحالتين يعتبر غياباً لأنه إنقطع عن العمل، سواء تم ذلك نتيجة المرض أم لأسباب إنتقامية ضد المؤسسة التي يعمل بها.¹

وإستناد للمقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية فقد صرح أن المؤسسة تعمل على خلق بيئة عمل منضبطة ومتوازنة من أجل تسيير جيد وتنظيم محكم من خلال رقابة شديدة وتطبيق عادل للإجراءات من جهة، تقابلها توفير إمكانيات تساهم في تحقيق هذا الإنضباط من خلال توفير نقل مجاني لعمالها يومياً على حسب ساعات العمل بالمؤسسة وتوفير مطعم داخل المؤسسة من أجل إختصار تنقل وعبء العامل بحثاً عن تلبية حاجاته البيولوجية الضرورية أثناء أوقات العمل.

¹ : محمد عبد المولى الدقس: علم الإجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2005، ص 190.

الجدول رقم (49): يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بسبب إلتزام العمال في عملهم.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا	نعم				إتقان العمل
							حب العمل	الضمير المهني	خوف خصم في الأجر	الرضا عن سياسات المؤسسة	
0.173	0.017	1	0.05	16 %7	77	3	6	6	49	13	نعم
					%100	%6	%8.1	%8.1	%66.2	%17.6	
					78	1	1	6	54	16	لا
					%100	%1.3	%1.3	%7.8	%70.1	%20.8	
					155	4	7	12	103	29	المجموع
%100	%3.1	%9.4	%7.9	%68.2	19.6						

المصدر: س 38، س 61، س 62.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بسبب إلتزام العمال في عملهم، سجلت أكبر نسبة 68.2% الممثلة للعمال الذين صرحوا بإلتزامهم في عملهم بسبب تأنيب ضميرهم المهني ونجد منهم نسبة 70.1% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة لا تطبق القرارات بصفة عادلة بين عمالها.

ثم تليها نسبة 19.6% من العمال الذين يلتزمون في العمل حبا فيه ونجد منهم نسبة 20.8% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة لا تطبق القرارات بصفة عادلة بين عمالها.

ونجد نسبة 9.4% للعمال يلتزمون في عملهم نسبة لرضاهم عن السياسات المطبقة بالمؤسسة ومنهم نسبة 8.1% الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة تطبق القرارات بصفة عادلة بين عمالها.

وكأقل نسبة ممثلة للعمال الذين يلتزمون في العمل خوفا من الخصم في أجورهم ومنهم نسبة 7.9% الذين صرحوا أن الذين صرحوا أن إدارة المؤسسة لا تطبق القرارات بصفة عادلة بين عمالها.

وتقابلها نسبة تقدر بـ 3.1% الذين صرحوا بعدم إلتزامهم لعملهم، ومنهم نسبة 6% الذين يرون بأن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة في تطبيق القرارات المتعلقة بالعمل.

ولإثبات العلاقة بين إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بسبب إلتزام العمال في عملهم، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.017) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين بنسبة تقدر بـ 95%.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين يحترمون مواعيد العمل بسبب حب الإلتزام الناتج عن الضمير والخوف من الله والرغبة في كسب مال الحلال مما يتولد لديهم سلوك الإنضباط في العمل وتقدير قيمة العمل والوقت وإتقان العمل دون التأثر بمدى تحقيق مبدأ العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات بين العمال فهم لا يطبقون مبدأ المقارنة بين وضعيتهم ووضعية زملائهم في العمل، كما نجد المبحوثين يحترمون مواعيد العمل بسبب الإلزام الناتج عن الرقابة والصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات المتعلقة بالتغيب، في حين يحترم المبحوثين مواعيد العمل بسبب خوفهم في خصم الأجر لأن الهدف الأساسي للعامل من جراء العمل هو حصوله على أجر يحقق له حاجياته وأهدافه.

أما الفئة التي لا تحترم مواعيد العمل فهم لا يعطون أهمية للإنضباط ولا يرغبون في العمل ولا يتقنون عملهم بسبب عدم رضاهم عن العمل أو بسبب إتكالمهم على زملائهم بالرغم من أنهم تعرضوا لخصم في الأجور عند تغيبهم عن العمل.

وفي دراسة أجراها " فيد " على جماعتين إحداهما كثيرة التغيب وأخرى ملتزمة، وكلا الجماعتين متشابهتين في نوع العمل، المكان والإشراف بمعنى نفس الظروف ونفس بيئة العمل، ومن نتائج الدراسة تبين سبب التغيب هو الإختلاف في إتجاهات العمال نحو العمل، ويرجع ذلك أن الجماعة الملتزمة أعضاؤها أكثر مشاركة في الأنشطة العمالية ولديهم معلومات واضحة عن النظام والقواعد المعمول بها بالمؤسسة عكس الجماعة كثيرة التغيب.¹ وهذا ما يناقض نتائج دراستنا لإعتبار مفردات العينة يلتزمون إلتزاما معياريا الذي يحقق ولاء معياري دون مشاركة الأغلبية في بناء واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل.

الجدول رقم (50): يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل.

إجراءات التغيب عن العمل	إستجاب شفهي	إستجاب كتابي	خصم في الأجر	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع	عدالة القرارات المرتبطة بالتغيب
									نعم
نعم	3	8	82	93	0.05	2	0.047	0.603	
	%3.2	%8.6	%88.2	%100					
لا	1	5	62	68					
	%1.5	%7.4	%91.2	%100					
المجموع	4	13	144	161					
	%2.5	%8.1	%89.4	%100					

المصدر: س 67، س 66.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بالإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل، سجلت أكبر نسبة 89.4% الممثلة للعمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تقوم بتطبيق إجراء خصم في الأجر في حالة التغيب عن العمل، ومنهم نسبة 91.2% يمثلون العمال الذين يرون عدم تطبيق الإجراءات المرتبطة

¹ : عبد المنعم عبد الحي: مرجع سبق ذكره، ص 393.

بالتغيب عن العمل بصفة عادلة ونسبة 88.2% يمثلون العمال الذين يرون تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل بصفة عادلة.

في حين نجد نسبة تقدر بـ 8.1% الذين صرحوا الذين بأن المؤسسة تقدم لهم إستقسارات كتابيين في حالة تغيبهم عن العمل، ومنهم نسبة 8.6% يمثلون العمال الذين يرون تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل بصفة عادلة، ونسبة 7.4% يمثلون العمال الذين يرون عدم تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل بصفة عادلة.

وتقابلها أقل نسبة تقدر بـ 2.5% الذين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم إستقسارات شفوية في حالة تغيبهم عن العمل، ومنهم نسبة 3.2% يمثلون العمال الذين يرون تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل بصفة عادلة، ونسبة 2.5% يمثلون العمال الذين يرون عدم تطبيق الإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل بصفة عادلة.

ولإثبات العلاقة بين مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وعلاقتها بإجراءات المرتبطة بالتغيب عن العمل تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.047) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين بنسبة تقدر بـ 95%.

إن النتائج الإحصائية المتوصل إليها في هذا الجدول توضح دلالتها السوسولوجية أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على تحقيق العدالة بين العمال من حيث التطبيق العادل للإجراءات المتفق عليها في القانون الداخلي للمؤسسة المرتبط بالتغيب عن العمل وذلك من خلال تصريح أغلب العمال أنهم عند تغيبهم عن العمل تم خصم في أجورهم الدال على تطبيق مبدأ العدالة بين عمال المؤسسة.

كما أن العمال يتحملون المسؤولية عند تغيبهم عن العمل وهذا راجع للرقابة الشديدة على التغيب والصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات، مما يؤدي إلى تحمل كل عامل مسؤولية المهام الموكلة إليه.

بالإضافة إلى أن إدراك العامل لنزاهة وموضوعية تطبيق القوانين يعمل على تحفيزه لزيادة وتحسين أدائه مما يعزز من إنتمائه وحبه للمؤسسة وتحقيق ولائه تجاهها ورغبته بالإستمرار بالعمل بها مما يسعى لبذل أكبر جهد لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (51): يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على سلوكه التنظيمي وعلاقتها بالإجراءات المطبقة عند تأخر العامل عن أوقات العمل.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	خصم في الأجر	إستجواب كتابي	إستجواب شفهي	الإلتزام بأوقات العمل		
									عدالة تطبيق الإجراءات	الإلتزام بأوقات العمل	
1.078	0.026	1	0.05	3 %1.8	52	18	11	23	الإلتزام بأوقات العمل	أكثر	نعم
					%100	%34.6	%21.2	%44.2			
					26	16	4	6	تحسين الأداء	نعم	
					%100	%61.5	%15.4	%23.1			
					12	3	6	3	الإلتزام بالمؤسسة	أكثر	لا
					%100	%25.0	%50.0	%25.0			
					30	12	4	14	كثرة الشكاوي	لا	
					%100	%40.0	%13.3	%46.7			
					8	2	3	3	كثرة التغيب	لا	
					%100	%25.0	%37.5	%37.5			
					9	0	0	9	تعطيل العمل	لا	
					%100	%0.0	%0.0	100%			
					11	2	2	7	عدم المبالاة	لا	
					%100	%18.2	%18.2	%63.3			
20	7	5	8	القيام بالمهام	لا						
%100	%35.0	%25.0	%40.0								
168	60	35	73	المجموع	لا						
%100	%35.71	%20.84	%43.45								

المصدر: س 38، س 39، س 40، س 64، س 65.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على سلوكه التنظيمي وعلاقتها بالإجراءات المطبقة عند تأخر العامل عن أوقات العمل، ترجع أكبر نسبة المقدرة بـ 43.45% للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل تقوم بإستجوابهم شفهيًا في حالة تأخرهم عن العمل، وتشمل هذه النسبة على أكبر عدد للعمال الذين صرحوا بعدالة تطبيق القرارات المرتبطة بالعمل على جميع العمال وأن هذا يؤدي بهم إلى الإلتزام أكثر في عملهم.

ثم تليها نسبة مقدرة بـ 35.75% للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على خصم في أجورهم في حالة تأخرهم عن العمل، وتشمل هذه النسبة على أكبر عدد للعمال الذين صرحوا بعدالة تطبيق القرارات المرتبطة بالعمل على جميع العمال وأن هذا يؤدي بهم إلى الإلتزام أكثر في عملهم.

وترجع أقل نسبة مقدرة بـ 20.84% للعمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على تقديم إستجابات كتابية في حالة تأخرهم عن العمل، وتشمل هذه النسبة على أكبر عدد للعمال الذين صرحوا بعدالة تطبيق القرارات المرتبطة بالعمل على جميع العمال وأن هذا يؤدي بهم إلى الإلتزام أكثر في عملهم.

ولإثبات العلاقة بين مدى إدراك العامل لتطبيق القرارات على جميع العمال وتأثيرها على سلوكه التنظيمي وعلاقتها بالإجراءات المطبقة عند تأخر العامل عن أوقات العمل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS" حيث سجلت القيمة المعنوية (0.026) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α ، وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (1.078) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95 %.

إن النتائج الإحصائية المتوصل إليها في هذا الجدول توضح دلالتها السوسولوجية أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن إدارة المؤسسة تعمل على تحقيق العدالة بين العمال من حيث التطبيق العادل للإجراءات المرتبطة بالعمل بين العمال وأنها تلجأ بنسبة أكبر إلى تقديم إستجابات شفوية للعمال في حالة تأخرهم عن العمل الأمر الذي يدل على عدالة تطبيق بصورة مرنة مقارنة بخصم الأجور بحالة التغيب عن العمل الذي كان بنسبة تصريح الأغلبية.

إن إدراك العمال لمدى تطبيق مبدأ العدالة في تطبيق الإجراءات المرتبطة بالعمل والإجراءات المرتبطة بالتأخر عن العمل يعزز من إلتزامهم أكثر نحو أداء المهام نتيجة رضاهم عن السياسة المطبقة بالمؤسسة مما يرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي وولائهم لمؤسستهم.

فتشدد الإدارة وصرامتها في تطبيق الإجراءات والقوانين فيما يتعلق بالإلتزام بمواعيد العمل أو التغيب إلا أنه هناك حالات لا يتم فيها تطبيق هذه القوانين، فالمبجوثين يرجعون السبب لمرونة الإدارة في حالات التأخر على غرار حالات التغيب، بالإضافة إلى إعتبرات شخصية وعلاقات غير رسمية مع المسؤول.

في حين أقر مدير الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريت معه على أن هناك حالات يتم فيها العفو عن العامل بعدم تطبيق إجراءات صارمة من حيث خصم في الأجر وذلك لتقديم مبررات تبرر سبب التأخر أو التغيب بصفة موضوعية.

كما يمكن أن يفسر العفو عن تطبيق الإجراءات في بعض الحالات الخاصة بسبب أوضاع إجتماعية خاصة.

وهو ما يدل على تطبيق مبدأ العدالة من حيث تطبيق الإجراءات والقوانين المتعلقة بالتأخر عن العمل أو التغيب بما يدفع بالعمال بالإلتزام بمواعيد العمل وتجنب التغيب عن العمل إلا للضرورة الحتمية، خاصة وأن المؤسسة توفر النقل المجاني لعمالها يوميا صباحا ومساء، من أجل الإنضباط والوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد دون ضغط غياب أو تأخر وسائل النقل.

IV - الإستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال النتائج المتوصل إليها إمبريقيا المتعلقة بالفرضية الثانية المتضمنة علاقة العدالة الإجرائية وتعزيز الإلتزام التنظيمي نستخلص الإستنتاجات التالية:

يتكفل المسؤول المباشر بصناعة وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل هذا لإرتباطه المباشر بالعملية الإنتاجية وبالمهام المقرر تنفيذها، بالإضافة إلى إتباع مسؤولي المؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات بما فيها العقوبات المرتبطة بالتغيب عن العمل من خلال خصم في الأجر مما يحقق مبدأ العدالة في تطبيق القوانين الخاصة بالتغيب في المؤسسة.

كما إتضح لنا أن قيام المسؤول بعملية جمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل بناء وإتخاذ القرارات التنظيمية والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إدراك العامل لمدى مصداقية وموضوعية القرارات التنظيمية وعدالتها.

وصرح أغلبية العمال بعدم تأجيلهم للأعمال المسندة إليهم وهذا راجع للتمسك بضوابط أخلاقية ودينية التي تحكم المجتمع الجزائري بطبعه والتي يستندها من دينه الإسلام الذي حث على إتقان العمل وتقدير قيمة العمل، مما تؤدي بالعمال إلى تحقيق إلتزام معياري.

بالإضافة إلى عمل المسؤول على إتخاذ القرارات التنظيمية بصورة موضوعية وسليمة وتحديد مسؤوليات العمل والمهام الموكلة لكل عامل بصفة واضحة مما يعمل على زيادة دافعية العمال لأداء العمل في الوقت المحدد دون تأجيل من أجل إنجاح العملية الإنتاجية طبقا للمخططات المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

كما وجدنا حرص المسؤول على وصول القرارات إلى العمال في الوقت المناسب وبشكل واضح وتحديد مسؤوليات العمل والمهام الموكلة لكل عامل بشكل واضح بالإضافة إلى أن الإتصال جيد بين المسؤول المباشر وبين العامل خاصة من حيث تقديم توضيحات حول القرارات المتخذة إلى جانب إصرار المسؤول على التأكد لوصول التعليمات للمعنيين بتنفيذها في الوقت المناسب وتقديم التوضيحات اللازمة، مما يدل على تطبيق العدالة الإجرائية من ناحية نقل القرارات وتقديم توضيحات عنها، والتي تصاحبها رقابة للحرص على تطبيقها على أحسن وجه. لذلك يعمل العمال على تنفيذ تلك المهام والإجراءات والتعليمات في الوقت المناسب دون تأجيل وتأخير في التنفيذ بما يعيق العملية الإنتاجية مما يحقق إلتزامهم التنظيمي.

وكشفت نتائج الدراسة الإمبريقية على أنه لايسمح لغالبية العمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ولا تؤخذ بعين الإعتبار آرائهم المتعلقة بالعمل ويحل مشكلات العمل. مما يعتبر عاملا سلبيا يؤدي للعامل باعتباره لغياب عدالة بناء القرارات لإعتبارها قرارات غير عقلانية وغير سليمة.

بالإضافة إلى عدم مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يدل على مركزية السلطة والنفوذ وعدم مدى تفويضها عبر السلم الهرمي للتنظيم وعليه كلما قلت فرص العمال للمشاركة في القرارات المرتبطة بوظائفهم وبمستقبلهم الوظيفي كان مستوى المركزية أكبر.

ونجد ضرورة المركزية في بعض القرارات التي تتطلب السرية وعدم تسرب المعلومات التي تمنع مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، وأنها تساهم في التنسيق بين جميع نشاطات المؤسسة من مصدر واحد إلى جانب توحيد السياسات المتبعة في جميع مصالح المؤسسة ووحداتها الأمر الذي يحقق الإستقرار الإستراتيجية المطبقة بالمؤسسة.

وبالرغم من تصريح أغلبية العمال بعدم السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بأرائهم إلا أنهم أكدوا أنهم يلتزمون في عملهم بأداء المهام الموكلة إليهم وإتقان العمل بالنسبة إليهم هو يمثل عبادة وواجب أخلاقي وديني لذلك وهم يلتزمون بأداء مهامهم وبالقيام بالمهام الموكلة إليهم إنتسابا لضميرهم المهني وحبهم لعملهم وإرتباطهم وإندماجهم بالمؤسسة بما يحقق إلتزام وجداني.

وسجلت نتائج هذه الدراسة أكبر نسبة العمال الذين يرون بأن طريقة وضع القواعد والإجراءات وتطبيقها بصورة عادلة، فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على إتباع سياسة الرقابة والصرامة في تطبيق القوانين والعقوبات بما فيها العقوبات المرتبطة بالتغيب عن العمل من خلال خصم في الأجر وتقديم إستجابات شفوية للعمال في حالة تأخرهم عن العمل الأمر الذي يدل على عدالة تطبيق بصورة مرنة مقارنة بخصم الأجور بحالة التغيب عن العمل الذي كان بنسبة تصريح الأغلبية، ومما يحقق مبدأ العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات في المؤسسة. وهذا يؤثر على سلوكهم داخل التنظيم من حيث زيادة إلتزامهم التنظيمي والعمل على تحسين أدائهم، فالعامل الذي يشعر بعدالة تطبيق القرارات بين العمال من خلال مقارنة وضعيته بوضعية زملائه يتولد لديه الشعور بالرضا عن السياسة المطبقة في المؤسسة مما يعزز إنتماؤه أكثر للمؤسسة التي يعمل فيها وصولا لتحقيق ولاء تنظيمي.

فتشدد الإدارة وصرامتها في تطبيق الإجراءات والقوانين فيما يتعلق بإلتزام بمواعيد العمل أو التغيب إلا أنه هناك حالات لا يتم فيها تطبيق هذه القوانين، فالمبجوثين يرجعون السبب لمرونة الإدارة في حالات التأخر على غرار حالات التغيب، بالإضافة إلى إعتبرات شخصية وعلاقات غير رسمية مع المسؤول.

وهو ما يدل على تطبيق مبدأ العدالة من حيث تطبيق الإجراءات والقوانين المتعلقة بالتأخر عن العمل أو التغيب بما يدفع بالعمال بإلتزام بمواعيد العمل وتجنب التغيب عن العمل إلا للضرورة الحتمية، خاصة وأن المؤسسة توفر النقل المجاني لعمالها يوميا صباحا ومساء، من أجل الإنضباط والوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد دون ضغط غياب أو تأخر وسائل النقل.

V - عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: دور العدالة التعاملية في تحقيق الثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

1- طبيعة العلاقة السائدة بين العمال في المؤسسة وعلاقتها بالثقة المتبادلة بينهم

الجدول رقم (52): يوضح علاقة العامل بزملائه وتأثيرها على سلوكه داخل التنظيم

سلوك العامل في التنظيم	علاقة العامل بزملائه	الشعور بالإنتماء	لزيادة دافعية العمل	تعزيز الرضا الوظيفي	القيام بالمهام	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كارتبيع
جيدة	حسنة	سيئة	المجموع	46	16	2	4	68	7.061	0.009	7.061
				%67.6	%23.5	%2.9	%5.9	%100			
				51	18	0	28	97			
				%52.6	%18.6	%0.0	%28.9	%100			
				2	2	0	1	5			
				%40.0	%40.0	%0.0	%20.0	%100			
99	36	2	33	170							
%58.2	%21.2	%1.2	%19.4	%100							

المصدر: س 41، س 42.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه وتأثيرها على سلوكه داخل التنظيم، سجلت أكبر نسبة 58.2% الممثلة للعمال الذين يشعرون بالإنتماء لمؤسستهم التي يعملون فيها، ومنهم نسبة 67.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 52.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 40.0%.

ثم تليها نسبة 21.2% الممثلة للعمال الذين يرون أن العلاقات بينهم وبين زملائهم بالمؤسسة تعمل زيادة دافعتهم نحو عملهم، ومنهم نسبة 40.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع زملائهم، تليها نسبة 23.5% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 18.6%.

ونجد نسبة 19.4% الممثلة للعمال الذين يعملون على أداء مهامهم دون التأثر بالعلاقات السائدة بالمؤسسة، ومنهم نسبة 28.9% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 20.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 5.9%.

وكأقل نسبة تقدر ب 1.2% الممثلة للعمال الذين يرون أن العلاقات بينهم وبين زملائهم بالمؤسسة تعمل على تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي وهم تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم بالمؤسسة التي يعملون فيها.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه وتأثيرها على سلوكه داخل التنظيم، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.009) عند درجة الحرية (6) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (7.061) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها تدل سوسيولوجيا على أن أغلبية العلاقات بين العمال فيما بينهم هي علاقات حسنة بنسبة أكبر وتليها علاقات جيدة، وتكون هذه العلاقات في صورة شبكة من العلاقات المترابطة سواء كانت علاقات رسمية أو غير رسمية، فهي تؤثر على سلوك العامل داخل التنظيم.

وتأخذ العلاقات بين العمال صبغة إجتماعية بسبب طبيعة النسيج الثقافي والترابط المجتمعي بين الأفراد وتنشأ بين العمال عندما يعملون معا لفترات طويلة التي تشجع حاجات الأفراد إلى ترابط ببعض البعض وبناء صداقة وإنتماء وإحتكاك فيما بينهم وتساعده على قبول معايير وقيم الغير وتساعدهم على الإنضمام إلى جماعات العمل وتقبل معايير إجتماعية جديدة.

أما العلاقات غير الرسمية فهي شبكة من العلاقات الشخصية الإجتماعية تخرج عن نطاق المحددات الرسمية الناتجة من التفاعل والإحتكاك والإتصال داخل التنظيم

فالعلاقات السائدة في المؤسسة بين العمال تسعى إلى خلق بيئة عمل يسودها روح التعاون الذي يوفر جو مناسب للعمل مما يؤثر على سلوك العامل من حيث شعوره بالإرتياح بالعمل بالمؤسسة مع زملائه ويحقق شعوره بالإنتماء للمؤسسة ورغبته بالإستمرار بالعمل بها دون البحث عن عمل آخر وهذا من شأنه أن يعزز من ولاء العامل نحو مؤسسته.

في حين صرح العمال الآخرين بأن علاقاتهم الحسنة منها والجيدة تعمل على زيادة دافعيتهم نحو العمل وتعزيز رضاهم الوظيفي لإرتياحهم بالعمل في المؤسسة مع زملائهم وأن العلاقات بينهم وبين زملائهم أثرت بشكل إيجابي على سلوك العمال التنظيمي وعلى أدائهم الذي يساهم بتحقيق مستويات مرتفعة من ولاء العمال لمؤسستهم.

ويقصد بالسلوك التنظيمي سلوك العامل داخل التنظيم وهو يشمل سلوكه أثناء أداء المهام وسلوكه الإجتماعي المرتبط بجماعة العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية، فالإنسان بطبيعته ذو طابع إجتماعي ينتمي إلى جماعة معينة أو جماعات مما تتكون بينهم علاقات رسمية أو غير رسمية وتكون هذه العلاقات متشابكة ومترابطة مبنية على الإحترام، التعاون، التفاعل، الود، الصداقة وأساسها الثقة المتبادلة بغية تحقيق أهدافهم أو خلق جو المنافسة بينهم، كما يمكن أن تتولد عنها صراعات وتعارض الأهداف الذي يؤثر على سلوك العامل في الجماعة وفي علاقاته مع زملائه من جهة، مما يؤثر على إنتمائه وثقتهم فيما بينهم وولائه التنظيمي.

فالعلاقات بين العمال في بيئة العمل على حسب "المدرسة السلوكية" تعمل على تلبية حاجات العامل لإعتبار أن العامل كائنا إجتماعيا بطبعه يتفاعل ويتأقلم في جماعة التي تلبى حاجاته وتشبعها.

كما أن قدرة العامل على إقامة علاقات حسنة مع الآخرين التي تتسم بالتعاون والتضحية يحقق توافق مهني يشمل جهد العامل المبذول لتحقيق الإنسجام والتكيف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها والبحث عن علاقات إجتماعية سلمية في بيئة العمل مما يحقق للعامل الرضا الوظيفي والإطمئنان والإنتماء الذي يحقق نسبة مرتفعة من ثقته بزملائه وتعزيز ولائه التنظيمي.

الجدول رقم (53): يوضح علاقة العامل بزملائه ومدى إعتقاد العامل على مساعدة زملائه لتحسين أدائه.

مساعدة العمال فيما بينهم لتحسين الأداء	نعم	لا	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
علاقة العامل بزملائه	62	6	68	0.05	2	0.025	7.354
	%91.2	%8.8	%100				
جيدة	73	25	98	0.05	2	0.025	7.354
	%74.5	%25.5	%100				
حسنة	4	1	5	0.05	2	0.025	7.354
	%80.0	%20.0	%100				
سيئة	139	32	171	0.05	2	0.025	7.354
	%81.3	%18.7	%100				
المجموع							

المصدر: س 41، س 73.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه ومدى إعتقاد العامل على مساعدة زملائه لتحسين أدائه، سجلت أكبر نسبة 81.3% الممثلة للعمال الذين يساعدون زملائهم في تحسين أدائهم وتكون المساعدة متبادلة فيما بينهم، ومنهم نسبة 91.2% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 74.5% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 80.0%.

تقابلها نسبة 18.7% الممثلة للعمال الذين صرحوا بعدم المساعدة بين العمال فيما بينهم لتحسين الأداء، ومنهم نسبة 25.5% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 20.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 8.8%.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه ومدى إعتقاد العامل على مساعدة زملائه لتحسين أدائه، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.025) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (7.354) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أغلبية العلاقات بين العمال فيما بينهم هي علاقات حسنة وجيدة في صورة شبكة من العلاقات المترابطة التي يغلب عليها أسلوب التعاون لأداء المهام الموكلة لكل عامل وتداخل الوظائف فيما بينها للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. مما يتولد عن هذه التداخلات مساعدة بين العمال لتحسين الأداء.

فقد إعتبر " برنارد " أن المؤسسة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد،¹ وأن الإدارة والتنظيم هو مجال التعاون، فكلما إستطاعت المؤسسة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة يظهر أفراد قادرون على الإتصال ببعضهم البعض، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، ويتحقق هذا في حالة ماتمكنت المؤسسة من إشباع حاجات العمال بالشكل الذي يزيد من حماسهم وتعاونهم في العمل".²

فالعلاقات السائدة في التنظيم تسمح بتبادل المعلومات والأفكار والإدلاء بالآراء المختلفة والإستشارات كما تفتح المجال لتوجيه بعضهم البعض وتصحيح الأخطاء وإكتساب معرفة من خبرة الزملاء، ليصبح أداء العامل لمهامه في إطار العمل في جماعات متماسكة يسودها روح التضامن والتفاهم والإتفاق والإشتراك في هدف جماعي الذي يحقق التكامل والإنسجام والفعالية التنظيمية.

وهذا ما يوافق نظرية العلاقات الإنسانية وما توصلت إليه حول أهمية العلاقات الغير رسمية في بيئة العمل ودورها الفعال في التأثير على سلوك العامل، فهي تعتبر مؤشرا إيجابيا يدفع العامل لتحسين أدائه ومساعدة زملائه لتحسين أدائهم.

إلا أن تحقيق التعاون يحتاج إلى فهم العامل لسلوكه ودوافعه ومعرفة خصوصيات الزملاء لإختلاف ظروف العمل وتوجهاتهم وحاجاتهم، لذلك فتحقيق التعاون يعتبر عملية معقدة بتعدد الإنسان وتعدد الحياة الإجتماعية ويعتبر الإتصال أهم وسيلة لتحقيق هذا الهدف.

كما أن العلاقات التي يسودها الإحترام المتبادل والمودة بين العمال وسلامة عملية الإتصال في المؤسسة يدل على عدالة معاملة العمال فيما بينهم ويساهم في بناء بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لخلق بيئة عمل مبنية على أساس التعاون بين عمالها.

فمساعدة العمال فيما بينهم لتحسين أدائهم والإهتمام بمصالحهم وإحتياجاتهم من حيث التشارك في الأفكار والمعلومات تحقق ثقة ترتكز على الكفاءة وتستند على إدراك لقدرات العمال وإمكانياتهم ومهارتهم لأداء عملهم وعلى الإقناع بأن العامل يمتلك قدرات ومهارات تمكنه من إنجاز مهامه المسندة إليه.

¹ : ناصر قاسمي : سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² : حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 199.

الجدول رقم (54): يوضح علاقة العامل بزملائه ومدى تشاور العامل مع زملائه في أموره الشخصية.

تشاور العامل مع زملائه علاقة العامل بزملائه	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	38	27	65	13 %7.6	0.05	2	0.023	2.943
	%58.5	%41.5	%100					
حسنة	63	25	88					
	%71.6	%28.4	%100					
سيئة	3	2	5					
	%60.0	%40.0	%100					
المجموع	104	54	158					
	%81.3	%18.7	%100					

المصدر: س 41، س 70.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه ومدى تشاور العامل مع زملائه في أموره الشخصية سجلت أكبر نسبة 81.3% الممثلة للعمال الذين يتشاورون مع زملائهم في أمورهم الشخصية، ومنهم نسبة 71.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 60.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 58.0%.

تقابلها نسبة 18.7% الممثلة للعمال الذين يتشاورون مع زملائهم في أمورهم الشخصية، ومنهم نسبة 41.5% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 40.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 28.4%.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه ومدى تشاور العامل مع زملائه في أموره الشخصية، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.023) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر بـ (2.943) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95% هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

تسمح العلاقات الجيدة والحسنة بين العمال المبنية على أساس التعاون للعمال بالإرتباط الكبير بينهم والإحترام المتبادل والفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العمال في مكان العمل والتعاون يخلق التكامل الوظيفي في التنظيم.

كما أن تلك العلاقات والروابط المتشابكة في العمل من علاقات رسمية ومن خلال التواجد في نفس مكان العمل لمدة من الزمن والتفاعل والتأقلم في بيئة العمل يسمح للعمال بتكوين علاقات غير رسمية تشمل أمور شخصية وخارج مجال التنظيم مما يؤدي لفئة من العمال بالتشاور مع زملائهم في أمور العمل وأمور شخصية وهذا ما يتضح من خلال إجابات المبحوثين بنسبة كبيرة.

إذ يرتبط هذا التشاور بين العمال فيما بينهم بمدى الثقة فيما بينهم، فالعمال الذين صرحوا بأنهم يتشاورون مع زملائهم في أمور غير مرتبطة بالعمل هذا يدل على ثقتهم بزملائهم التي تسمح لهم بإدلاء بأموهم الشخصية لأفراد لا ينتمون لعائلتهم بل هم زملاء في العمل فقط.

وتلعب الصفات الشخصية للعامل دورا رئيسيا في تكوين العلاقات مع الزملاء ونوعها، حيث أن العامل الذي يتمتع بشخصية منبسطة ومرنة يحب المشاركة والتفاعل والتعاون مع العمال ويحاول التأقلم في بيئة العمل وتكوين علاقات إجتماعية جيدة أو حسنة. أما العامل الذي يكون منطويا على نفسه تكون علاقاته الغير رسمية محدودة، كما أنه لا يحب مشاركة العمال في أموره الشخصية ولا يتشاور معهم في أمور لا ترتبط بالعمل مما يفسر بعدم ثقته بزملائه وإنخفاض ولائه لبيئة عمله وللعلاقات السائدة داخل التنظيم مما تنتج عنها مستوى منخفض من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (55): يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بالإتكالية في العمل بين العمال.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا	نعم	الإتكالية
								علاقة العامل بزملائه
1.708	0.042	2	0.05	16 %9.4	65	54	11	جيدة
					%100	%83.1	%16.9	
					85	67	18	حسنة
					%100	%78.8	%21.2	
					5	3	2	سيئة
					%100	%60.0	%40.0	
155	124	31	المجموع					
%100	%80.0	%20.0						

المصدر: س 41، س 75.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بالإتكالية في العمل بين العمال، سجلت أكبر نسبة 80.0% الممثلة للعمال الذين يرون بعدم وجود إتكالية في العمل بين العمال، ومنهم نسبة 83.1% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 78.8% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 60.0%.

تقابلها نسبة 20.0% الممثلة للعمال الذين صرحوا بعدم المساعدة بين العمال فيما بينهم لتحسين الأداء، ومنهم نسبة 40.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع زملائهم، تليها نسبة 21.2% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 16.9%.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بالإتكالية في العمل بين العمال، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.042) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب α

(0,05)، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (1.708) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

فقد أكدت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن أقلية المبحوثين أكدوا على أن إنتشار ظاهرة الإعتماد بين العمال في أداء المهام، ويعود هذا إلى نقص الخبرة وكذلك في حالات التغيب يوكل عمل أحد العمال إلى زميله أو في حالة تراكم الأعمال يؤدي إلى إتكال عامل على عامل آخر أو في حالة الضغط على عامل دون غيره يستعين بزميله لمساعدته وهذا ما يجعل هذه الفئة ترى إنتشار ظاهرة الإتكالية بين العمال في المؤسسة بالإضافة إلى أن تداخل الوظائف أو غموض الأدوار يتولد عنه نوع من الإتكالية.

في حين نجد نسبة أكبر من العمال يرون عدم إنتشار ظاهرة الإتكال في أداء المهام بين العمال وهذا راجع إلى كفاءة العمال وتحمل مسؤولية والتزامهم تجاه عملهم فكل عامل يسعى لأداء المهام الموكلة إليه.

إن العلاقة جيدة والحسنة بين الزملاء مرتبط بطبيعة العمل الجماعي خاصة للعمال من فئة عمرية واحدة وهذا ما يجعل سلوكهم وتفكيرهم وتوجهاتهم مشتركة مما يساهم في تسهيل عملية التقاهم والإنسجام فيما بينهم والذي يساهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون وهذا ما يعكس القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

كما أن كل عضو في التنظيم يرتبط مباشرة بعدد معين من زملائه وهم عادة يشتغلون وظائف قريبة من وظيفته بهدف التكامل والسير المحكم للعملية الإنتاجية، وتعين تلك الوظائف على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي تحد بصفة رسمية دور كل عامل التي تشكل بيئة موضوعية سلمية وتشكل جماعات العمل التي تسمح بتكوين علاقات جيدة ولها دور فعال في توليد شعور العامل بروح المسؤولية والرفع من مستويات الإندماج والتفاعل بين العمال مما يخفض نسبة الإتكالية الغير مرغوب فيها وتساهم في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق التوازن والتكامل في بيئة العمل مما يساهم في تعزيز الثقة بين العمال وإرتفاع مستوى ولاء العمال لمؤسستهم.

الجدول رقم (56): يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقة العامل بزملائه بأداء العمل بإخلاص عند التناوب.

الإخلاص في العمل عند التناوب	علاقة العامل بزملائه	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	54	11	65	15 %8.8		0.05	2	0.043	1.688
	%83.1	%16.9	%100						
حسنة	68	18	86						
	%79.1	%20.9	%100						
سيئة	3	2	5						
	%60.0	%40.0	%100						
المجموع	125	31	156						
	%80.1	%19.9	%100						

المصدر: س 41، س 74.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقة العامل بإخلاص زملائه في أداء المهام عند التناوب، سجلت أكبر نسبة 80.1% الممثلة للعمال الذين يرون أن زملائهم في العمل يخلصون في أداء مهامهم، ومنهم نسبة 83.1% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 79.1% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 60.0% .

تقابلها نسبة 19.9% الممثلة للعمال الذين صرحوا بعدم إخلاص زملائهم في أداء أعمالهم عند التناوب عن العمل، ومنهم نسبة 40.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع زملائهم، تليها نسبة 20.9% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 16.9% .

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بثقة العامل بإخلاص زملائه في أداء المهام عند التناوب تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.043) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر بـ (1.688) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95% .

فقد أكدت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن أقلية المبحوثين أكدوا على أن زملائهم يؤدون المهام بإخلاص عند التناوب ويعود هذا إلى وعي العمال بضرورة الإلتزام في عملهم وإتقانه وتحمل كل عامل مسؤولية مهامه. هذا التوجه يتماشى مع العلاقات الجيدة والحسنة السائدة في المؤسسة بين العمال يدل على الثقة المتبادلة بينهم.

ترتبط العلاقة جيدة والحسنة بين الزملاء ببيئة العمل السائدة بالمؤسسة المبنية على الإحترام والود والتفاهم والإنسجام فيما بينهم والذي يساهم في التعاون بينهم لأداء المهام بكفاءة وفعالية وفي الوقت المحدد دون تعطيل أو تأجيل للعمل.

وهذه ثقة تعتبر ثقة تعاقدية مرتكزة على العقد الذي يعتمد على إلتزامات بين الأطراف، ويتوقع كل طرف أن يحصل على منفعة معينة من الطرف الآخر وفق للعقد والإتفاقية مما يساهم في تحقيق ولاء مستمر.

وفي إطار العمل التناوبي أين يتم نقل العمال داخل المؤسسة من مصلحة إلى مصلحة أخرى أو من عمل إلى عمل آخر تعمل المؤسسة على تدريب وتوجيه العمال على العمل الجديد المنقول إليه، ويمنح هذا الأسلوب العمال مجالاً للتنوع في الوظائف ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الإستثنائية في حالة التغيب أو نقص العمال في بعض الوظائف.

الجدول رقم (57): يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بموقف العامل تجاه الصراعات بين الزملاء.

موقف العامل تجاه الصراعات بين الزملاء	علاقة العامل بزملائه	حيادي	محاولة حل الصراع	تهدئة الوضع	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع	
جيدة	علاقة	32	25	6	63	9	0.05	4	0.017	6.412	
		%50.8	%39.7	%9.5	%100						
		حسنة	41	29	24						94
			%43.6	%30.9	%25.5						%100
		سيئة	2	2	1						5
			%40.0	%40.0	%20.0						%100
المجموع	75	56	31	162	%19.1	%34.6	%46.3				

المصدر: س 41، س 80.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بموقف العامل تجاه الصراعات بين الزملاء، سجلت أكبر نسبة 46.3% الممثلة للعمال الذين صرحوا أنهم في حالة حدوث صراعات بين الزملاء فهم يتخذون موقف الحياد، ومنهم نسبة 50.8% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 43.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 40.0%

تليها نسبة 34.6% الممثلة للعمال الذين أقرروا بأنهم في حالة حدوث صراعات بين الزملاء فهم يحاولون إيجاد حلول لتلك الصراعات، ومنهم نسبة 40.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع زملائهم، تليها نسبة 39.7% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 30.9%

وفي الأخير نجد نسبة 19.1% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأنهم يلجؤون إلى سياسة تهدئة الوضع في حالة حدوث صراعات بين الزملاء، ومنهم نسبة 25.5% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 20.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 9.5%

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه وعلاقتها بموقف العامل تجاه الصراعات بين الزملاء تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.017) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدرة ب (6.412) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية الباحثين تربطهم علاقة حسنة مع زملائهم مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة الدالة على عدالة المعاملة العمال فيما بينهم.

وتتأثر هذه العلاقة من خلال موقف العامل تجاه المشاكل داخل التنظيم إذ صرحت نسبة كبير من العمال بأنهم حياديين أثناء حدوث صراعات بين الزملاء في المؤسسة، هذا الإتجاه يعبر حذر العمال من التدخل في صراعات ينتج عنها آثار سلبية على الأداء وعلى سلوك العمال داخل التنظيم وعلى علاقاتهم الرسمية والغير رسمية بالإضافة إلى إحداث خلل في بيئة العمل التي يسودها الصراعات وما ينتج عنها من تأثيرات على الروح المعنوية والرضا الوظيفي والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي وعلى الثقة بين العمال والتي تعتبر ثقة جانبية.

2- علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بثقة العامل به.

الجدول رقم (58): يوضح علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بالفئة المهنية.

علاقة العامل بمسؤوله المباشر الفئة المهنية	جيدة	حسنة	سيئة	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
	10	62	5	77	0.05	4	0.019	7.556
	%13.0	%80.5	%6.5	%100				
	11	39	7	57				
	%19.3	%68.4	%12.3	%100				
	4	33	0	37				
	%10.8	%89.2	%0.0	%100				
	25	134	12	171				
	%14.6	%78.4	%7.0	%100				

المصدر: س 5، س 43.

من خلال معطيات هذا الجدول يوضح علاقة العامل بمسؤوله المباشر وعلاقتها بالفئة المهنية، سجلت أكبر نسبة 78.4% الممثلة للعمال الذين تربطهم علاقات حسنة بمسؤولهم المباشر، ومنهم نسبة 89.2% يمثلون عمال التنفيذ، تليها نسبة 80.5% من فئة الإطارات، ثم نجد نسبة 68.4% من فئة عمال التحكم.

ثم تليها نسبة 14.6% الممثلة للعمال الذين تربطهم علاقات جيدة بمسؤولهم المباشر، ومنهم نسبة 19.3% يمثلون عمال التحكم، تليها نسبة 13.0% من فئة الإطارات، ثم نجد نسبة 10.8% من فئة عمال التنفيذ.

ونجد أقل نسبة 7.0% الممثلة للعمال الذين تربطهم علاقات سيئة بمسؤولهم المباشر، ومنهم نسبة 12.3% يمثلون عمال التحكم، تليها نسبة 6.5% من فئة الإطارات.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بالمسؤول وعلاقتها بالفئة المهنية تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.019) عند درجة الحرية (4) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدره ب (7.559) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين

المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%. نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية الباحثين تربطهم علاقة حسنة مع مسؤولهم المباشر، فالمسؤول المباشر يحاول أن يخلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولاً لتحقيق التعاون والإنسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، كما تعمل الثقة التنظيمية بين العمال وبين المسؤول على تخفيض من شدة المراقبة والحاجة إلى السيطرة على سلوك العامل والجماعة وتقلل من عبء المسؤول.

كما تتأثر علاقة العامل بمسؤوله بسلوك المسؤول داخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة في وظائفه الإدارية داخل التنظيم من جهة، وفي أسلوب معاملته معه ومع زملائه من حيث مقارنة أسلوب المعاملة، كما ترتبط بالفئة المهنية فنجد أكبر النسب للعلاقات الجيدة والحسنة التي تربط المسؤول بمرؤوسيه تشمل فئة الإطارات وهذا ناتج لطبيعة العلاقات الرسمية التي تربط الإطارات بالمسؤول مما تتولد عنها علاقات غير رسمية وعلاقات عمل تتطلب التفاعل والتعاون لأداء المهام، كما أن تقديم دعم مادي ومعنوي للمرؤوسين وتشجيعهم يخلق ثقة العامل بمسؤوله وهي ثقة عمودية تحقق ولاء مستمر.

بالإضافة إلى أن إدراك العمال للإمكانيات والمنافع التي يمكن تحقيقها في حال إستمراره بالعمل بالمؤسسة يسمح بتحقيق ثقة المرؤوس في مسؤوله وإدارته مما يحقق ولاء مستمر.

ومن ناحية أخرى نجد أن أقل النسب تنسب للعلاقات الجيدة بين المسؤول ومرؤوسيه من فئة عمال التنفيذ وهذا يفسر بأن العلاقات السائدة في المؤسسة خاضعة لسلم هرمي تسلسلي لخلق بيئة عمل منظمة وهي تأخذ منحى رسمي في خطوط الإتصال بين المسؤول والعمال، مما تولد عنها تهميش لبعض العمال وصعوبة التواصل مع المسؤول مما ينتج عنه عدم رضا عدد كبير من العمال عن علاقتهم بمسؤولهم.

فمعاملة المسؤول لمرؤوسيه تبعث فيهم روح الإنتماء والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يحقق ثقة العامل بمسؤوله وهي ثقة عمودية ويعزز من ولاءه لمؤسسته، فكلما زاد مستوى رضا العامل عن علاقته بمسؤوله المباشر كما زادت ثقته به وزاد ولاءه لمؤسسته فهي علاقة طردية خاضعة لعدالة تعامل المسؤول لمرؤوسيه.

الجدول رقم (59): يوضح علاقة العامل بالمسؤول وعلاقتها بموقف المسؤول تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

علاقة العامل بالمسؤول	موقف المسؤول تجاه المشكلات	تعزيز التعاون بين العمال	عدم التدخل	العمل على حل المشكلات	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	6	8	11	25	5.058	0.05	4	0.028	
	24.0%	32.0%	44.0%	100%					
	18	50	66	134					
	31.4%	37.3%	49.3%	100%					
	1	2	9	12					
	8.3%	16.7%	75.0%	100%					
المجموع	25	60	86	171					
	14.6%	35.1%	50.3%	100%					

المصدر: س 43، س 81.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يوضح علاقة العامل بالمسؤول المباشر وعلاقتها بموقف المسؤول تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة، سجلت أكبر نسبة 50.3% الممثلة للعمال الذين يرون أن مسؤولهم المباشر يعمل على حل النزاعات والمشاكل القائمة في التنظيم، ومنهم نسبة 75.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بمسؤولهم، تليها نسبة 49.3% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بمسؤولهم، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بمسؤولهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 44.0% تليها ثاني نسبة 35.1% الممثلة للعمال الذين يرون أن مسؤولهم المباشر لا يتدخل في النزاعات والمشاكل القائمة في التنظيم، ومنهم نسبة 37.3% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بمسؤولهم، تليها نسبة 32.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بمسؤولهم، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بمسؤولهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 16.7%.

سجلت أقل نسبة 14.6% الممثلة للعمال الذين يرون أن مسؤولهم المباشر يعمل على تعزيز التوافق والتعاون بين العمال داخل المؤسسة، ومنهم نسبة 31.4% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بمسؤولهم، تليها نسبة 24.0% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بمسؤولهم، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بمسؤولهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 8.3%.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بالمسؤول وعلاقتها بموقف المسؤول تجاه المشاكل التي تواجهها المؤسسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.028) عند درجة الحرية (4) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (5.058) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تربطهم علاقة حسنة مع مسؤولهم المباشر، فالمسؤول المباشر يحاول أن يخلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولاً لتحقيق التعاون والإنسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما يحقق عدالة تعاملية.

وفي هذا الإطار نجد المبدأ الأساسي لنظرية العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو وزملائه" حول إهتمامهم بدراسة السلوك الإنساني للعامل داخل التنظيم وتركيزها على العلاقات القائمة في المؤسسات وعلى الأبعاد المعنوية بإعتبارها الأجر والعائد المادي لا يكفي لتحقيق حاجات العامل وأهدافه.

كما تتأثر علاقة العامل بمسؤوله بسلوك المسؤول داخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة في وظائفه الإدارية داخل التنظيم من جهة، وفي أسلوب معاملته معه ومع زملائه من حيث مقارنة أسلوب المعاملة، كما تتأثر هذه العلاقة أيضا من خلال موقف المسؤول تجاه المشاكل داخل التنظيم إذ يتفق نسبة كبير من العمال على أن مسؤولهم المباشر يعمل على حل المشكلات، هذا الإتجاه يعبر عن ثقة العمال بمسؤولهم مما يخلق علاقات حسنة يسودها الإحترام والمودة وروح التعاون والتضامن تحت هدف أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة.

فمعاملة المسؤول لمرؤوسيه تبعث فيهم روح الإنتماء والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يحقق ثقة العامل بمسؤوله وهي ثقة عمودية ويعزز من ولائه المستمر فتساعد المسؤول على السيطرة على المواقف أكثر.

3- إدراك العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسلوكه التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (60): يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى إعتمااد العامل على زملائه لأداء المهام.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	المجموع	لا	نعم	إعتمااد العمال على بعضهم البعض في العمل
							علاقة المسؤول بالزملاء
1.281	0.527	2	0.05	35	3	32	جيدة
				%100	%8.6	%91.4	
				114	17	97	حسنة
				%100	%14.9	%58.1	
				22	2	20	سيئة
				%100	%9.1	%90.9	
171	22	149	المجموع				
%100	%12.9	%87.1					

المصدر: س 44، س 72.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى إعتمااد العامل على زملائه لأداء المهام، سجلت أكبر نسبة 87.1% الممتثلة للعمال الذين صرحوا بأن العمال يعتمدون على بعضهم البعض في العمل، ومنهم نسبة 91.4% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم، تليها نسبة 90.9% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 58.1%.

تقابلها نسبة 12.9% الممتثلة للعمال الذين صرحوا بأن العمال لا يعتمدون على بعضهم البعض في العمل، ومنهم نسبة 14.9% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 9.1% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 6.8%.

ولإثبات العلاقة بين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى إعتمااد العامل على زملائه لأداء المهام، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.527) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية تساوي من α وأن قيمة كاي تربيع المحسوبة المقدرة ب (1.281) أكبر من الجدولة هذا ما يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

فقد أكدت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بين العمال والمسؤول هي علاقات حسنة وهذا يدل على حسن أخلاق المسؤول وأنه يعامل مرؤوسيه بالمودة والإحترام بشكل عادل.

كما أكدوا على إعتقاد بعضهم على بعض لأداء المهام عند الحاجة أو في حالة تراكم الأعمال وهذا دليل على روح التعاون والتضامن بين العمال الذي يسوده جو مبني بالثقة المتبادلة بينهم، فالعمال يستعنون ببعضهم البعض من أجل تقادي تعطيل العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة سواء كانت أهداف شخصية أو تنظيمية.

إن العلاقة جيدة والحسنة بين الفاعلين مرتبطة بطبيعة العمل الجماعي خاصة للعمال من فئة عمرية واحدة وهذا ما يجعل سلوكهم وتفكيرهم وتوجهاتهم مشتركة ويساهم في تسهيل عملية التفاهم والإنسجام فيما بينهم وكما يساهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون وهذا ما يعكس القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الثقة المتبادلة بينهم التي تساهم في رفع روح معنوية العامل وحبه وإرتباطه بمؤسسته لتحقيق ولائه التنظيمي.

ويوافق هذا نظرية العلاقات الإنسانية وما توصلت إليه حول أهمية العلاقات الغير رسمية في بيئة العمل ودورها الفعال في التأثير على سلوك العامل، فهي تعتبر مؤشرا إيجابيا يدفع العامل لتحسين أدائه ومساعدة زملائه على تحسين أدائهم وتحقيق لهم إمتيازات ومنافع مما يعزز من ولاءهم المستمر.

الجدول رقم (61): يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى تعاون العامل فيما بينهم لأداء المهام.

التعاون بين العمال علاقة المسؤول بالعمال	نعم	لا	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	29	3	32	7 %4.1	0.05	2	0.013	3.948
	%90.6	%9.4	%100					
حسنة	106	4	110					
	%96.4	3.6%	%100					
سيئة	19	3	22					
	%86.4	%13.6	%100					
المجموع	154	10	164					
	%93.9	%6.1	%100					

المصدر: س 44، س 71.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى تعاون بين العامل لأداء المهام، سجلت أكبر نسبة 93.9% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن العمال يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل، ومنهم نسبة 96.4% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم، تليها نسبة 90.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات سيئة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 86.4%

تقابلها نسبة 6.1% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن العمال لا يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل، ومنهم نسبة 13.6% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات سيئة مع زملائهم، تليها نسبة 9.4% يمثلون العمال الذين تربطهم علاقات جيدة بزملائهم في العمل، في حين نجد العمال الذين تربطهم علاقات حسنة بزملائهم يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 3.6%

ولإثبات العلاقة يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه ومدى تعاون بين العامل لأداء المهام، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة

المعنوية (0.013) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (3.948) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

تدل المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أن العمال يرون أن المسؤول المباشر تربطه علاقة حسنة مع العمال بنسبة كبيرة وهذا ما يفسر أن المسؤول المباشر يعامل عماله بإحترام ومودة من أجل خلق بيئة عمل مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين الفاعلين من أجل التعاون للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتم إدراك العامل لمدى تحقيق عدالة المسؤول في التعامل بين العمال من حيث مقارنة أسلوب تعامل المسؤول معه ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله مع أسلوب تعامل مسؤوله مع زملائه في العمل، فإدراك نسبة كبيرة من العمال أن المسؤول تربطه علاقة حسنة مع العمال يدل على إدراكه لتحقيق مبدأ العدالة التفاضلية من طرف المسؤول.

وعليه تخلق العدالة في التعامل بين العمال من طرف المسؤول وعدم التمييز بينهم في بيئة عمل يسودها التعاون بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

بما يفسر أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ذات طابع تعاوني بين عمالها وهي تعمل على تحفيز العامل للعمل في جماعة عمل من أجل السعي لتحقيق أهدافها، وهذا بدور يعمل على التقليل من التوترات والصراعات التنظيمية مما يعزز من ثقة العامل في زملائه في التنظيم.

فقد أوضح "التون مايو" في هذا الصدد أن العامل ينتمي إلى جماعة عمل تربط بينهم علاقات غير رسمية تساهم في تحقيق رضاه الوظيفي وإنتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها مما يعزز من ثقته التنظيمية. لذلك تظهر أهمية جماعات العمل ودورها الفعال في خلق الثقة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال والمسؤول والإدارة من جهة أخرى مما يعزز من ولائهم التنظيمي لمؤسستهم.

لأن عدم إنسجام وإشتراك جماعات العمل في الأهداف إلى عدم التعاون فيما بينها وعدم التوافق وحدث خلل في بيئة العمل من حيث عدم تماسك جماعات العمل بالمؤسسة وزيادة التوترات والصراعات في التنظيم.

كما يسهل تحقيق التعاون بين الأنساق الفرعية عملية الإتصال التي تساعد على تبادل المعلومات بين الفاعلين، وقد يكون تحقيق التعاون في إطار تنظيمي رسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم ومن خلال تطبيق الأوامر التي يتلقونها والتوجيهات الصادرة من المسؤول وفقا للقانون الداخلي للمؤسسة، كما يمكن تحقيق التعاون في إطار تنظيمي غير رسمي لإشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافهم الشخصية أو التنظيمية التي لا يحققها النظام الرسمي في إطار العلاقات الإجتماعية ويهدف إكتساب خبرة من الزملاء والإشتراك في بعض المصالح والأهداف.

ونجد في هذا الإطار مدرسة النظم التي أولت أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المؤسسة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.¹ ونجد أيضا نظرية " Z " التي تعمل على تفعيل العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.²

فيشكل التعاون بين العمال صورة فعالة وهذا يفسر بإرتفاع معدل روح الفريق والجماعة في التنظيم فإن عمل العمال تحت راية واحدة وهدف واحد وأن تكون الأهداف واضحة ولها خطط دقيقة ومتناسقة وتحديد مدة إنجازها يحفزهم هذا لبذل مجهود أكبر وبصورة موحدة وجماعية، فالتعاون ضمن بيئة العمل أهم عنصر للأداء الجيد ومطلب جوهري للوصول إلى النجاح والتميز ويحقق إمتيازات ومنافع بين العمال مما يحقق ولاء مستمر.

الجدول رقم (62): يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه وعلاقتها بسلوكه التنظيمي

سلوك العامل علاقة المسؤول بالملاء	الشعور بالإنتماء للمؤسسة	زيادة الدافعية للعمل	تعزيز الرضا الوظيفي	القيام بالمهام	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	15	7	0	3	25	1	0.05	6	0.009	10.820
	%60	%28	%0	%12	%100					
حسنة	75	27	1	30	133	1	0.05	6	0.009	10.820
	%56.4	%20.3	%0.8	%22.6	%100					
سيئة	9	2	1	0	12	1	0.05	6	0.009	10.820
	%75.0	%16.7	%8.3	%0	%100					
المجموع	99	36	2	33	170					
	%58.2	%21.2	%1.2	%19.4	%100					

المصدر: س 44، س 42.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين إعتبرات العامل لعلاقة المسؤول بزملائه وعلاقتها بسلوكه التنظيمي، سجلت أكبر نسبة 58.2% الممثلة للعمال الذين يشعرون بالإنتماء لمؤسستهم التي يعملون فيها، ومنهم نسبة 75.0% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة، تليها نسبة 60.0% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة، في حين نجد العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 56.4%.

ثم تليها نسبة 21.2% الممثلة للعمال الذين يرون أن العلاقات بين المسؤول وبين زملائهم بالمؤسسة تعمل زيادة دافعتهم نحو عملهم، ومنهم نسبة 28% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة، تليها نسبة 20.3% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة، في حين نجد يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 16.7%.

¹ : هاشم حمدي رضا: الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2014، ص 71.

² : نفس المرجع، ص 90.

ونجد نسبة 19.4% الممثلة للعمال الذين يرون أن العلاقات بين المسؤول وبين زملائهم بالمؤسسة لا تتأثر في سلوكهم التنظيمي بل هم يقومون بأداء مهامهم فحسب، ومنهم نسبة 22.6% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة، تليها نسبة 12% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة.

وأقل نسبة 1.2% الممثلة للعمال الذين يرون أن العلاقات بين المسؤول وبين زملائهم بالمؤسسة تعمل زيادة دافعيتهم نحو عملهم، ومنهم نسبة 8.3% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة، تليها نسبة 0.8% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة.

ولإثبات العلاقة بين علاقة العامل بزملائه وتأثيرها على سلوكه داخل التنظيم، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.009) عند درجة الحرية (6) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (10.820) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

تدل المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أن العمال يرون أن المسؤول المباشر تربطه علاقة حسنة بين العمال بنسبة كبيرة وهذا ما يفسر أن المسؤول المباشر يعامل عماله بإحترام ومودة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وخلق بيئة عمل مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين الفاعلين مما يحقق دافعية أكبر للعمال لبذل جهد أكثر لإنجاح العملية الإنتاجية والتأثير الإيجابي على السلوك التنظيمي للعامل.

ويتم إدراك العامل لمدى تحقيق عدالة المسؤول في التعامل بين العمال من حيث مقارنة أسلوب تعامل المسؤول معه ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله مع أسلوب تعامل مسؤوله مع زملائه في العمل، فإدراك أكبر نسبة للعمال أن المسؤول تربطه علاقة حسنة مع العمال يدل على إدراكه لتحقيق مبدأ العدالة التعاملية من طرف المسؤول.

وعليه تخلق العدالة في التعامل بين العمال من طرف المسؤول وعدم التمييز بينهم شعورا بالإنتماء للمؤسسة من طرف العمال ويزيد من دافعيتهم نحو العمل مما يحقق مستوى عال من ولائهم لمؤسستهم.

الجدول رقم (63): يبين إعتبرات العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسعي المسؤول في خلق التعاون والثقة بين العمال.

علاقة المسؤول بالزملاء	سعي المسؤول في خلق التعاون والثقة	تعزيز نقاط التفاهم والتعاون بين العمال	العمل على حل الخلافات بين العمال	عدم التدخل في العلاقات بين العمال	المجموع	درجة الخطأ	درجة الحرية	القيمة المعنوية	قيمة كاي تربيع
جيدة	5	17	13	35	14.3%	48.6%	37.1%	100%	8.135
	19	38	57	114	16.7%	33.3%	50.0%	100%	
حسنة	1	5	16	22	4.5%	22.7%	72.7%	100%	
	25	60	86	171	14.6%	35.1%	50.3%	100%	
سيئة									
المجموع									

المصدر: س 44، س 82.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين إعتبرات العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسعي المسؤول في خلق التعاون والثقة بين العمال، سجلت أكبر نسبة 50.3% الممثلة للعمال الذين يرون أن المسؤول لا يتدخل في العلاقات القائمة بين العمال، ومنهم نسبة 72.7% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة، تليها نسبة 50.0% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة، في حين نجد العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 37.1%.

ثم تليها نسبة 35.1% الممثلة للعمال الذين يرون أن المسؤول يعمل على حل الخلافات بين العمال، ومنهم نسبة 48.6% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة، تليها نسبة 33.3% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة، في حين نجد يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 22.7%.

ونجد نسبة 19.4% الممثلة للعمال الذين يرون يعمل على تعزيز نقاط التفاهم والتعاون بين العمال، ومنهم نسبة 16.7% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه حسنة، تليها نسبة 14.3% يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه جيدة، في حين نجد يمثلون العمال الذين يرون أن العلاقة بين المسؤول وزملائه سيئة يمثلون الأقلية من المبحوثين بنسبة تقدر ب 4.5%.

ولإثبات العلاقة بين إعتبرات العامل لعلاقة مسؤوله المباشر بزملائه وعلاقتها بسعي المسؤول في خلق التعاون والثقة بين العمال، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS" حيث سجلت القيمة المعنوية (0.008) عند درجة

الحرية (4) وقدر هامش الخطأ ب $\hat{\alpha}(0,05)$ وبما أن القيمة المعنوية أصغر من $\hat{\alpha}$ وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (8.135) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

تدل المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه دلالة سوسيولوجية على أن العمال يرون أن المسؤول المباشر تربطه علاقة حسنة بين العمال بنسبة كبيرة وهذا ما يفسر أن المسؤول المباشر يعامل عماله باحترام ومودة، وهذا ما يوافق تصريح نصف مفردات عينة الدراسة أن المسؤول لا يتدخل في العلاقات القائمة بين العمال، والنصف الآخر يصرح بأن المسؤول يعمل على حل الخلافات بين العمال.

يبين لنا عدم تدخل المسؤول في العلاقات القائمة بين العمال على محاولته أن يكون عدلا بين عماله في التعامل وعدم التمييز الناتج عن الإندماج في علاقاتهم التي تؤدي به إلى التحيز نحو عامل دون غيره لتحقيق عدالة التعامل بين العمال، أما المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يعمل على حل الخلافات بين العمال وهدفه الوصول إلى بيئة عمل مؤسسة خالية من الصراعات والخلافات داخل التنظيم تسودها الثقة المتبادلة.

وحسب توجهات العمال المتوصل إليها فهم يرون أن المسؤول الأول يسعى لتحقيق عدالة التعامل بين عمال المؤسسة من خلال السعي إلى بناء علاقات حسنة بين العمال وعدم التدخل في العلاقات بين العمال وعدم تدخل أمور غير رسمية في العمل فهو يعمل على تحقيق ثقة العمال به من أجل رضاهم عن المسؤول وتعزيز ولائهم المستمر لمؤسستهم.

فثقة العامل ضرورية للتفاعل الإجتماعي يستند على التعاون والإعتماد المتبادل وهي عامل أساسي للمؤسسة لتحديد فعاليات العلاقات التي تحقق أهداف مشتركة.

4- عدالة نقل المعلومات داخل التنظيم وعلاقتها بالصراعات التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم (64): يبين الصراعات القائمة في المؤسسة وأسبابها وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعامل.

السلوك التنظيمي للعامل	الصراعات وأسبابها	الرضا الوظيفي	إخفاض الروح المعنوية	إخفاض مستوى الرضا الوظيفي	المجموع	القيمة المفقودة	درجة الخطأ	القيمة المعنوية	درجة الحرية	قيمة كاي تربيع
		0	2	1	3	54	0.05	0.025	2	5.151
أسباب شخصية	نعم	0.0%	66.7%	33.3%	100%	3				
توزيع المهام		61.3%	38.7%	0.0%	100%	31				
الترقية		60.0%	40.0%	0.0%	100%	15				
تطبيق القوانين		42.9%	42.9%	14.3%	100%	14	31.57%			
أسلوب المعاملة		38.9%	58.3%	2.8%	100%	36				
لا		27.8%	72.2%	0.0%	100%	18				
المجموع		45.29%	51.28%	3.41%	100%	117				

المصدر: س 76، س 78، س 79.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين الصراعات القائمة في المؤسسة وأسبابها وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعامل، سجلت أكبر نسبة 51.28% الممثلة للعمال الذين يشعرون بإنخفاض الروح المعنوية، ومنهم نسبة 72.2% يمثلون العمال الذين لم يواجهوا صراعات في العمل، تقابلها نسبة 66.7% يمثلون العمال الذين واجهوا صراعات في العمل لأسباب شخصية، في حين نجد العمال الذين واجهوا صراعات داخل التنظيم بسبب أسلوب المعاملة بنسبة تقدر بـ 58.3%، كما نجد نسبة تقدر بـ 42.9%، 40.0%، 38.7% للعمال الذين واجهوا صراعات بالمؤسسة للأسباب التالية على التوالي تطبيق القوانين، الترقية، توزيع المهام.

ثم تليها نسبة 45.29% الممثلة للعمال الذين يشعرون بالرغبة في تغيير عملهم، ومنهم نسبة 61.3% يمثلون العمال الذين واجهوا صراعات في العمل بسبب توزيع المهام، تقابلها نسبة 60.0% يمثلون العمال الذين واجهوا صراعات في العمل

بسبب الترقية، في حين نجد العمال الذين واجهوا صراعات داخل التنظيم بسبب تطبيق القوانين بنسبة تقدر بـ 42.9%، كما نجد نسبة تقدر بـ 38.9% للعمال الذين واجهوا صراعات بالمؤسسة بسبب أسلوب المعاملة، وتقابلهم نسبة 27.8% للعمال الذين لم يواجهوا صراعات في المؤسسة.

ثم تليها نسبة 3.41% الممثلة للعمال الذين يشعرون بإنخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، ومنهم نسبة 33.3% يمثلون العمال الذين واجهوا صراعات في العمل لأسباب شخصية، تقابلها نسبة 14.3% يمثلون العمال الذين واجهوا صراعات في العمل بسبب تطبيق القوانين، في حين نجد العمال الذين واجهوا صراعات داخل التنظيم بسبب أسلوب المعاملة بنسبة تقدر بـ 2.8%.

ولإثبات العلاقة بين الصراعات القائمة في المؤسسة وأسبابها وعلاقتها بالسلوك التنظيمي للعامل، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.025) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ بـ $\hat{\alpha}(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من $\hat{\alpha}$ وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدرة بـ (5.151) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر بـ 95%.

يعتبر نشوء الصراعات التنظيمية داخل التنظيم أمراً طبيعياً فكل عامل يسعى إلى تحقيق أهدافه حتى إن كان ذلك على حساب عامل آخر مما يخلق جو من المنافسة بين العمال.

يتضح من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها في هذا الجدول عدد كبير من العمال صرحوا بتعرضهم لصراعات في المؤسسة وتسقط النسب الأكبر لسببين من أسباب نشوء الصراعات التنظيمية هما أسلوب المعاملة وتوزيع المهام.

في حين ترتبط قلة نسبة نشوء الصراعات التنظيمية بأسباب شخصية هذا يؤكد طغيان العلاقات الرسمية بين العمال في المؤسسة وعدم تدخل العمال في الحياة الخاصة والأمور الشخصية بالزملاء وأن العلاقات في المؤسسة يسودها الإحترام المتبادل.

وحسب الدراسة التي أجراها "ناصر قاسيمي" على بعض مؤسسات الجماعات المحلية بولاية البليدة توصل إلى أن أسباب الصراع ترجع إلى طبيعة نظام العمل وتقسيمه وتوقيته، ونظام الحوافز والترقيات، وعدم تطبيق العدالة من طرف المسؤول المباشر والإدارة، وضعف في الأخلاق (المهنية والعامية) التي تؤثر على أسلوب المعاملة داخل التنظيم.¹

ويفترض "كارل ماركس" وجود قوة ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور المؤسسة داخل الأنساق على الرغم من إرتباطها بالمصالح المتصارعة، وعن سمات وصور مؤسسة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع بإستمرار ويتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح. فهو يرى أن الصراع يحدث عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها.²

¹ : ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 22.

² : يوسف محمد أبو القاسم الصيد: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساتها على التوافق المهني -دراسة لعينة من المديرين والعاملين بالجهاز الإداري بمدينة سبها، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع، جامعة عين الشمس - القاهرة، 2013-2014، ص 76.

ثم نجد نسبة 11.83% الممثلة للعمال الذين واجهوا صراعات في المؤسسة مع الإدارة، ومنهم نسبة 31.8% يمثلون العمال الذين صرحوا بأن المعلومات تنتقل في المؤسسة بصورة عادلة، تقابلها نسبة 16.9% يمثلون العمال يرون أن المعلومات تنتقل بصورة غير عادلة في التنظيم، في حين نجد العمال الذين يرون أن نقل المعلومات في المؤسسة يتم بصورة غير واضحة بنسبة تقدر ب 16.7% .

في حين آخر نسبة 7.1% الممثلة للعمال الذين واجهوا صراعات في المؤسسة مع المدير، ومنهم نسبة 16.7% يمثلون العمال الذين صرحوا بأن المعلومات تنتقل في المؤسسة بصورة غير واضحة، تقابلها نسبة 12.3% يمثلون العمال يرون أن المعلومات تنتقل بصورة غير عادلة في التنظيم، في حين نجد العمال الذين يرون أن نقل المعلومات في المؤسسة يتم بصورة عادلة بنسبة تقدر ب 9.1% .

ولإثبات العلاقة بين نقل المعلومات داخل التنظيم وعلاقتها بالصراعات التنظيمية في المؤسسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.031) عند درجة الحرية (2) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (7.404) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة كبيرة من العمال صرحوا بوجود صراعات تنظيمية في المؤسسة، فالعمال الذي أقروا بتعرضهم لصراعات في المؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب إذ تتفق أكبر نسبة على أنها صراعات عمودية بين العمال والمسؤول المباشر، وهذا راجع إلى وجود خلل في قنوات الإتصال التي تعمل على نقل المعلومات بين الفاعلين والمسؤول وأن التعامل معه يكون رسمي.

وتقابلها صراعات أفقية تحصل بين العمال فيما بينهم يدل هذا على وجود روح المنافسة بين العمال وتشاحن العلاقات فيما بينهم وسوء الإتصال بين الفاعلين مما يعيق عملية نقل المعلومات ليصبح نقل معلومات بصفة غير عادلة من خلال عدم تنقلها بشكل سليم وفي الوقت المناسب خاصة في حالة نقل معلومات شفهيًا.

حيث أنه لا تتحقق الثقة التنظيمية في بيئة عمل يسودها الغموض والشك وخلل في قنوات إيصال المعلومات المرتبطة بالعمل وسوء نظام الإتصال.

ويكون الإتصال الفعال من خلال نقل المعلومات من مراكز إتخاذ القرارات إلى الفئة المعنية بتنفيذ تلك القرارات عبر قنوات الإتصال ثم العودة بالمعلومات من الفئة المعنية (عمال التنفيذ) إلى متخذي القرار ليتم تحليله وتفسيرها إستعدادا لإتخاذ قرارات جديدة مبنية على أسس موضوعية ويأخذ بعين الإعتبار آراء وإتجاهات المرؤوسين لتكون بصفة عادلة وبمصادقية.

وفي المقابل فإن حدوث خلل في عملية الإتصال يمكن أن يتولد عنه شائعات خاطئة أو نقل معلومات ناقصة أو خاطئة أو إحتكارها أو تشويه الأوامر خاصة عند غياب إهتمام الإدارة بتزويد عمالها بالمعلومات الكافية عن صياغتها وبالتالي ضعف التنسيق العمودي الذي يعيق إنجاز المهام.

ويؤدي تقييم العامل لموضوعية نقل المعلومات ونظام الإتصال السائد بالمؤسسة إلى إدراك العامل بمصادقية نقل المعلومات المرتبطة بالعمل وبجودة وفعالية نظام الإتصال السائد بالمؤسسة مما يعمل على خلق ثقة العامل بالمؤسسة وبعدالة نقل المعلومات بين عمال التنظيم، مما تؤثر إيجابا على سلوك العامل ويحقق شعور لدية بالإطمئنان والإحساس بالأمان والإستقرار الوظيفي الذي يعزز من إنتماء وولاء العامل بالمؤسسة.

لأن إصدار المعلومات يكون من مصادر السلطة بالمؤسسة، ونشرها بصورة عادلة ضرورة جوهرية فهي تشعر العامل بأهميته من خلال السيطرة والتمكن في أداء مهامه ونشر المعلومات يكون وفق عدة وسائل تسمح بنشرها بين مختلف الوحدات داخل التنظيم من بين المنشورات التي تعلقها الإدارة نجد وسائل الإتصال المكتوبة والشفهية وإتصالات مباشرة مثل اللقاءات، الإجتماعات التي تعتبر وسائل إتصال رسمية لنقل المعلومات.

5- إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل التنظيمية:

الجدول رقم (66): يبين مدى إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل نحو القرارات التي يتخذها المسؤول وتتاسبها مع القانون الداخلي للمؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	المجموع	لا يتناسب	يتناسب	تناسب القرارات مع القانون الداخلي إهتمام الإدارة بأهداف العمال
0.226	0.035	1	0.05	62	15	47	نعم
				%100	%24.2	%75.8	
				109	30	79	لا
				171	45	126	المجموع
				%100	%26.3	%73.7	

المصدر: س 46، س 83.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين مدى إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل نحو القرارات التي يتخذها المسؤول وتتاسبها مع القانون الداخلي للمؤسسة، سجلت أكبر نسبة 73.7% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن القرارات التي يتخذها المسؤول تتناسب مع القانون الداخلي للمؤسسة، ومنهم نسبة 75.8% يمثلون العمال الذين يرون أن الإدارة تهتم بأهداف عمالها، تليها نسبة 72.5% يمثلون العمال الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بأهداف عمالها.

تقابلها نسبة 26.3% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن القرارات التي يتخذها المسؤول لا تتناسب مع القانون الداخلي للمؤسسة، ومنهم نسبة 27.5% يمثلون العمال الذين يرون أن الإدارة لا تهتم بأهداف عمالها، تليها نسبة 24.2% يمثلون العمال الذين يرون أن الإدارة تهتم بأهداف عمالها.

ولإثبات العلاقة يبين مدى إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بثقة العامل نحو القرارات التي يتخذها المسؤول وتتاسبها مع القانون الداخلي للمؤسسة، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.035) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (0.226) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%. تختلف الأهداف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة ونوعية نشاط المؤسسة، وقد يكون أساس الأهداف هو الربح

والإستمرارية. ويتم ذلك من خلال تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، وتحضير قائمة مفصلة للمهام الواجب القيام بها وتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي وصياغة خطط يقوم كل مسؤول بفحص كل نشاط وتحديد معرفته طبيعته (تسويق إنتاج...).

ومن خلال النتائج الموصل إليها يتضح لنا ثقة العامل بقرارات المسؤول العادلة من حيث تناسب القرارات المتخذة والمطبقة بالمؤسسة مع القانون الداخلي للمؤسسة دون الإهتمام بمصالح العمال وإحتياجاتهم.

ونجد نظرية "y-x" ترى أنه يمكن دفع العامل للعمل من خلال التهديد وإستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية ويمكن دفع العامل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والإهتمام بالعمل¹.

المؤسسة لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه، وأنه غير مسؤول، ولا يتحمل المسؤولية وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني وإغفال دوره الفعال في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المؤسسة.

فالإدارة الناجحة هي التي يعمل مسؤولها بتحديد أهداف التنظيم بالإشتراك مع المرؤوسين والإهتمام بالعمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق مصالح مشتركة، فمشاركة أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المراد تحقيقها وتحديد الواضحة والقابل للقياس والتطبيق وأن تكون نتائجها محددة ودقيقة وبرامجها واقعية تعمل على زيادة فعالية العمل الإداري، وتدفع العمال للتعهد والإلتزام بالأهداف المسطرة من خلال السماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف وتقديم إقتراحات ومناقشتها ثم وضع الخطط والتنسيق بينها ومراقبة تنفيذها إلى جانب تنمية علاقات التعاون بين الفاعلين أثناء تطبيقها.

الجدول رقم (67): يبين إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية بالمؤسسة.

قيمة كاي تربيع	القيمة المعنوية	درجة الحرية	درجة الخطأ	القيمة المفقودة	المجموع	لا	نعم	الصراعات التنظيمية
								إهتمام الإدارة بأهداف العمال
0.538	0.046	1	0.05	18 %10.5	66	41	25	تهتم
					%100	%62.1	%37.9	
					87	59	28	لا تهتم
					%100	%67.8	%32.2	
					153	87	53	المجموع
					%100	%65.35	%34.7	

المصدر: س 46، س 76.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية بالمؤسسة ، سجلت أكبر نسبة 65.35% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأنهم لم يواجهوا صراعات تنظيمية، ومنهم نسبة 67.8% يمثلون العمال

¹ : هاشم حمدي رضا: مرجع سبق ذكره، ص 62.

الذين يرون أن المؤسسة لا تهتم بأهداف العمال، تليها نسبة 62.1% يمثلون العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بأهداف العمال.

تقابلها نسبة 34.7% الممثلة للعمال الذين صرحوا بأنهم واجهوا صراعات تنظيمية، ومنهم نسبة 37.9% يمثلون العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بأهداف العمال، تليها نسبة 32.2% يمثلون العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تهتم بأهداف العمال.

ولإثبات العلاقة يبين إهتمام الإدارة بأهداف العمال وعلاقتها بالصراعات التنظيمية بالمؤسسة ، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS"، حيث سجلت القيمة المعنوية (0.046) عند درجة الحرية (1) وقدر هامش الخطأ ب $\alpha(0,05)$ ، وبما أن القيمة المعنوية أصغر من α وأن قيمة كاي تربيع الجدولة المقدر ب (0.538) أكبر من الجدولة هذا يؤكد وجود علاقة بين المؤشرين بنسبة تقدر ب 95%.

فقد أكدت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تهتم بمتطلبات وأهداف العمال هذا يدل على إهتمام المؤسسة بمصالح وأهداف المؤسسة فقط على حساب عمالها وغياب العدالة في التخطيط لبناء أهداف ومصالح المشتركة وإشباع حاجات عمالها وتحقيق رغباتهم.

وفي المقابل نجد أن العمال يسعون دائما لخدمة أهدافهم على حساب عملهم بالمؤسسة وعلى حساب مكانتهم ومراكزهم، مما يولد تعارضا في الأهداف بينهم وتضاربا في المصالح وحتى لا يحقق البعض مصالحهم على حساب البعض الآخر لذلك تنشأ صراعات بينهم ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة له لتحقيق أهدافه وهزيمة خصمه، كما أن الصراعات بين العمال تؤدي إلى تضارب الأهداف وتعارض إستراتيجية التفكير.

فكل عامل يسعى إلى تحقيق أهدافه سواء كانت رسمية أو مكملة للأهداف الرسمية، لذلك فهو يبذل جهده من أجل الحصول على مكافآت وإمميزات وتحقيق إحتياجاته المختلفة.

ونجد نظرية ثنائية الأهداف " لكريس أرجيس" أشارت إلى أن الإدارة التي تركز على تحقيق أهدافها في مقابل تجاهل دعم العمال وعدم السعي لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وأن بعض العمال يسعون لتحقيق أهدافهم بإستغلالهم لمؤسسة، مما يتولد حالة تعارض الأهداف بين الإدارة والعمال، مما يجعل كل طرف غير واثق بالآخر، وتتولد لدى هؤلاء العمال الرغبة في تغيير العمل إذا أتاحت لهم فرصة لذلك.¹

وفي المقابل إذا حدث هناك توافق بين أهداف الطرفين وتحقيق التوازن في هذه الحالة يتولد شعور بالطمأنينة والإستقرار الوظيفي بين الطرفين الذي يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة.

فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة ومحددة كلما كانت قدرة العامل على تحقيقها بشكل أدق وأسهل بجودة عالية وبأقل تكلفة الأمر الذي من شأنه أن يعزز ويعمق من مستوى ولاء العامل لمؤسته.

فتحقيق ثقة العامل في أن الإدارة ستوفر له الظروف المناسبة وستتخذ الإجراءات اللازمة للعمل لصالح العمال، وأنها ستلتزم بالعود التي تعد العمال بها كما أنها تسعى لتحقيق أهداف عمالها تصبح إدارة المؤسسة جديرة بثقة العمال من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الدعم المادي والمعنوي، ووضوح توقعاتها وتطبيق وعودها وتحقيق العدالة في التعامل بين

¹ : حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

العمال وتوفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب. وفي المقابل فإن إندام ثقة العمال بالإدارة يؤدي بالعمال لتفضيل مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة مما يؤدي إلى إنخفاض إلتزامهم وولائهم للمؤسسة التي يعملها فيها.

الجدول رقم (68): يبين مدى شعور العامل بالثقة أثناء أدائه لمهامه.

القيمة المفقودة	النسبة	التكرار	الشعور بالثقة أثناء أداء المهام
15	%48.1	75	الطمأنينة
	%3.2	5	الشك
%8.8	%48.7	76	الحذر من الآخرين
	%100	156	المجموع

المصدر: س 84.

من خلال معطيات هذا الجدول الذي يبين مدى شعور العامل بالثقة أثناء أدائه لمهامه، سجلت أكبر نسبة %48.7 الممثلة للعمال الذين صرحوا بأن يكونون حذرين من الآخرين أثناء أدائهم لمهامهم، ومنهم نسبة %48.1 يمثلون العمال الذين يشعرون بالطمأنينة أثناء أدائهم لمهامهم، تليها نسبة %3.2 يمثلون العمال الذين يشعرون بالشك في الآخرين عند أدائهم لمهامهم.

يدل شعور العامل بالطمأنينة في العمل على ثقته بزملائه ما يحقق له إستقرارا وظيفيا وتحقيق رضا وظيفي وإرتفاع الروح المعنوية التي تساهم في تعزيز ولاء العامل لمؤسسته.

أما شعوره بالشك والحذر من الآخرين أثناء أدائه لمهامه هذا دليل على إنخفاض مستوى ثقة العامل بزملائه وبيئته عمله مما يشعره بالتوتر والقلق المستمر الذي يتولد عنه ضغوطات الناتجة عن عدم رضاه عن علاقاته بزملائه مما يؤثر سلبا على ولاءه لمؤسسته التي تؤدي به إلى رغبته في تغيير عمله.

VI - الإستنتاج الجزئي الثالث:

توصلنا من خلال تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة المتعلقة بالعدالة التعاملية وخلق الثقة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

إن أغلبية العلاقات السائدة بين العمال هي علاقات حسنة بنسبة أكبر وتليها علاقات جيدة، وتكون هذه العلاقات في صورة شبكة من العلاقات المترابطة سواء كانت علاقات رسمية أو غير رسمية، وهي تعمل على خلق بيئة عمل تسودها روح التعاون لأداء المهام الموكلة لكل عامل، ومساعدة العمال فيما بينهم لتحسين أدائهم، كما أنها تؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمال التنظيمي وعلى أدائهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل وتعزيز رضاهم الوظيفي لإستقرارهم بالعمل في المؤسسة والتعامل والتأقلم مع زملائهم مما يحق الثقة المتبادلة بين العمال في المؤسسة.

كما توصلنا إلى أن العلاقات بين العمال في المؤسسة محل الدراسة يسودها الاحترام المتبادل والمودة بين العمال وسلامة عملية الاتصال في المؤسسة يساهم في بناء بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لخلق بيئة عمل مبنية على أساس التعاون بين عمالها.

كما أن تلك العلاقات والروابط المتشابكة في العمل من علاقات رسمية ومن خلال التواجد في نفس مكان العمل لمدة من الزمن والتفاعل والتأقلم في بيئة العمل يسمح للعمال بتكوين علاقات غير رسمية تشمل أمور شخصية وخارج مجال التنظيم مما يؤدي لفئة من العمال بالتشاور مع زملائهم في أمور العمل وأمور شخصية وهذا ما يتضح من خلال إجابات المبحوثين بنسبة كبيرة. إذ يرتبط هذا التشاور بين العمال فيما بينهم بمدى ثقة العمال فيما بينهم، فالعمال الذين صرحوا بأنهم يتشاورون مع زملائهم في أمور غير مرتبطة بالعمل هذا يدل على ثقتهم بزملائهم التي تسمح لهم بإدلاء بأموهم الشخصية لأفراد لا ينتمون لعائلتهم بل هم زملاء في العمل.

وكشفت الإحصائيات أن عدد كبير من مفردات عينة الدراسة صرحوا بعدم إنتشار ظاهرة الإتكال في أداء المهام بين العمال وهذا راجع إلى كفاءة العمال وتحمل مسؤولية كل عامل لعمله وإلتزامه تجاه عمله فكل عامل يسعى لأداء المهام الموكلة إليه بما يتضح ثقة العامل بزملائه نحو أدائهم لمهامهم بإخلاص دون إنكالية.

أما بالنسبة لعلاقة العامل بمسؤوله المباشر هي علاقات حسنة، فالمسؤول المباشر يحاول أن يخلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولا لتحقيق التعاون والإنسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما تخلق ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوله.

كما تتأثر علاقة العامل بمسؤوله بسلوك المسؤول داخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة في وظائفه الإدارية داخل التنظيم من جهة، وفي أسلوب معاملته معه ومع زملائه من حيث مقارنة أسلوب المعاملة، كما ترتبط بالفئة المهنية فنجد أكبر النسب للعلاقات الجيدة والحسنة التي تربط المسؤول بمرؤوسيه تشمل فئة الإطارات وهذا ناتج لطبيعة العلاقات الرسمية التي تربط الإطارات بالمسؤول مما تتولد عنها علاقات غير رسمية وعلاقات عمل تتطلب التفاعل والتعاون لأداء المهام.

كما توصلنا من خلال النتائج الإمبريقية لهذه الدراسة إلى أن العلاقات الرسمية السائدة في المؤسسة خاضعة لسلم هرمي تسلسلي لخلق بيئة عمل منظمة، مما تولد عنها تهميش بعض العمال وصعوبة التواصل مع المسؤول مما ينتج عنه عدم رضا عدد كبير من العمال عن علاقتهم بمسؤولهم الذي يدل على غياب عدالة التعامل في التنظيم.

وسجلت معطيات الدراسة أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العلاقة بين المسؤول وزملائهم هي علاقات حسنة وهذا يدل على حسن أخلاق المسؤول وأنه يعامل مرؤوسيه بالمودة والإحترام مما يدل على إتباع المسؤول مبدأ العدالة في التعامل مع العمال ما يخلق ثقة العمال به ويؤثر إيجاباً على سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة.

ويتم إدراك العامل لمدى تحقيق عدالة المسؤول في التعامل بين العمال من حيث مقارنة أسلوب تعامل المسؤول معه ونوع العلاقة التي تربطه بمسؤوله مع أسلوب تعامل مسؤوله مع زملائه في العمل، ويدل إدراك أكبر نسبة للعمال أن المسؤول تربطه علاقة حسنة مع العمال على إدراكه لتحقيق مبدأ العدالة التعاملية من طرف المسؤول.

كما أكد المبحوثين على اعتماد بعضهم على بعض لأداء المهام عند الحاجة أو في حالة تراكم الأعمال وهذا دليل على روح التعاون والتضامن بين العمال الذي يسوده جو مبني بالثقة المتبادلة بينهم، فالعمال يستعنون ببعضهم البعض من أجل تقادي تعطيل العملية الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة.

وأكدت النتائج المتوصل إليها سابقاً أن العمال يرون أن المسؤول لا يتدخل في العلاقات القائمة بين العمال، وأنه يسعى لحل الصراعات بين العمال. ويدل عدم تدخل المسؤول في العلاقات القائمة بين العمال على محاولته تطبيق العدالة بين عماله في التعامل وعدم التمييز الناتج عن الإندماج في علاقاتهم التي تؤدي به إلى التحيز نحو عامل دون غيره لتحقيق عدالة التعامل بين العمال، أما المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يعمل على حل الخلافات بين العمال هدفه الوصول إلى بيئة عمل منظمة خالية من الصراعات والخلافات داخل التنظيم تسودها الثقة المتبادلة لتعزيز الولاء التنظيمي للعامل.

كما توصلنا إلى أن عدد كبير من العمال صرحوا بتعرضهم لصراعات في المؤسسة وتسقط النسب الأكبر لسببين من أسباب نشوء الصراعات التنظيمية هما أسلوب المعاملة وتوزيع المهام.

وتؤثر الصراعات التنظيمية القائمة داخل المؤسسة على إختلاف أسبابها سلباً على سلوك العامل وعلى بيئة العمل وعلى أداء العامل. ويظهر هذا التأثير من خلال شعور أكبر نسبة للمبحوثين بإنخفاض الروح المعنوية عند تعرضهم لصراعات بالمؤسسة وتليها إنخفاض مستوى رضاهم الوظيفي ورغبة البعض في تغيير عملهم، يمكن تفسير هذا الشعور بعدم ثقتهم ببيئة العمل ونقص الثقة المتبادلة بين الفاعلين داخل المؤسسة مما يعمل على إنخفاض من مستوى ولاء العمال لمؤسستهم.

وترجع الصراعات العمودية بين العمال والمسؤول المباشر إلى وجود خلل في قنوات الإتصال التي تعمل على نقل المعلومات بين الفاعلين والمسؤول وأن التعامل معه يكون رسمي.

وتقابلها صراعات أفقية تحصل بين العمال فيما بينهم هذا يدل على وجود روح المنافسة بين العمال وتشاحن العلاقات فيما بينهم وسوء الاتصال بين الفاعلين مما يعيق عملية نقل المعلومات لتصبح نقل معلومات بصفة غير عادلة من خلال عدم تنقلها بشكل سليم وفي الوقت المناسب.

وفي المقابل يتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها ثقة العامل بقرارات المسؤول العادلة من حيث تناسب القرارات المتخذة والمطبقة بالمؤسسة مع القانون الداخلي للمؤسسة دون الإهتمام بمصالح العمال وإحتياجاتهم. فقد أكدت المعطيات الواردة في الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة لا تهتم بمتطلبات وأهداف العمال هذا يدل على إهتمام المؤسسة بمصالحها وأهدافها فقط على حساب عمالها وغياب العدالة في التخطيط لبناء أهداف ومصالح المشتركة وإشباع حاجات عمالها وتحقيق رغباتهم.

جاء موضوع دراستنا الموسومة ب "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان - ولاية البويرة- للوقوف عن العلاقة بين المتغيرين، ومن خلال المعالجة النظرية والإمبريقية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

إن العامل يقوم بمقارنة وضعيته مع وضعية زملائه ومقارنة المدخلات بالمخرجات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد جسدي وفكري لأداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفي الوقت المحدد بما يتلقونه من أجر وحوافز ومعاملة التي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم، فإن كانت نتائج المقارنة تدل على المصادقية والمساواة من حيث تطبيق مبدأ العدالة بين العمال فيستجيب العامل بصورة إيجابية تدفعه لتوجيه سلوكه للرضا الوظيفي والفخر والتزامه التنظيمي والإعتزاز بالعمل بالمؤسسة وثقته بها الذي يعزز من ولائه التنظيمي.

كما تعمل المؤسسة محل الدراسة على التوزيع العادل والموضوعي للمهام والأجر والحوافز وفرص التكوين بين عمالها، بما يوافق شعور العمال بأن المخرجات تتناسب مع المدخلات وأنها تحقق لهم إشباع لحاجاتهم وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم وأنهم راضون عن الظروف السائدة بالمؤسسة، التي تحقق لهم الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي بالمؤسسة بما يحقق رضاهم الوظيفي الذي يعزز ولائهم التنظيمي.

كما كشفت نتائج الدراسة على شعور العمال أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم لأنها ستؤثر سلبا على مردودية العملية الإنتاجية بما ينعكس سلبا على العامل من حيث إستقرارهم الوظيفي، لذلك هم يفضلون إقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل المواصلة في وتيرة العمل دون عقوبات بما يرفع رضاهم الوظيفي ويعزز من ولائهم التنظيمي.

ويعتبر دفاع العمال عن سمعة المؤسسة يدل على حبهم ووفائهم لها ومدى ولائهم لمؤسستهم وإنتمائهم لها. بالإضافة إلى إدراك العمال للمكانة الاجتماعية والإقتصادية التي تتمتع بها المؤسسة في سوق العمل وفي الجزائر بصفة عامة.

هذا السلوك التنظيمي المتبع من طرف مفردات عينة الدراسة يعبر عن رضاهم للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة من حيث تطبيق عدالة التوزيع بين العمال مما يحقق رضاهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية التي تعزز من ولائهم لمؤسستهم.

ومن هذا المنطلق يظهر أن العمال يشعور بمستوى عال من تحقيق للعدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة إزاء ما يتقاضون من أجور وحوافز وتوزيع مهام وفرص التكوين.

أما بالنسبة لفرص التوظيف والترقية فالعمال أغلبهم غير راضين حول السياسات المتبعة في المؤسسة عن أسلوب التوظيف وأسس الترقية التي ينتج عنها إستياء العمال ويتولد سلوك سلبي لدى العامل الذي يؤثر سلبا على أدائه لإعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة وإتقان بهدف ترقبته وتحقيق مكانة إجتماعية أفضل، بما يدل على إنعدام تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية في أسلوب التوظيف وأسس الترقية.

وتوصلت معطيات الدراسة الإمبريقية أن بناء قرارات تنظيمية عادلة وفعالة يتطلب معلومات موضوعية وغير متحيزة وتكون معلومات كافية وصحيحة وتجمع في الوقت المناسب كي تعكس واقعا حقيقيا، مما تثير على إدراك العامل فعالية ومصادقية تلك القرارات وإعتبارها موضوعية وصارمة في حالة تطبيقها على جميع العمال بدون إستثناء، مما يدرك تطبيق مبدأ عدالة الإجراءات التي تؤثر على سلوكه التنظيمي.

وفي المقابل توصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بأرائهم المرتبطة بالعمل، مما ينتج عنها إحساس العمال بعدم أهميتهم في المؤسسة وأن دورهم الأساسي بالمؤسسة هو تنفيذ الأوامر، ومناقشة ومعارضة القرارات التنظيمية يدل على نمط السلطة المركزية التي لاتعطي الفرصة للعمال بتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، فيتولد عنها إنخفاض في الروح المعنوية وعدم رضاهم الوظيفي حول عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر سلبا على أدائهم لعملهم وعلى إقتانهم لمهامهم.

وبناء على هذه النتائج المرتبطة بالعدالة الإجرائية يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على بناء قرارات تنظيمية بأسس عادلة وموضوعية وبمصادقية بعيدة عن التحيز والعشوائية، إلا أنها تكون مركزية وتمتاز بالصرامة وعدم السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذها أو مناقشتها ومعارضتها.

وتوصلت النتائج الإمبريقية لهذه الدراسة على تحقيق الإلتزام المعياري لدى عمال المؤسسة محل الدراسة وذلك لأنهم يلتزمون بعملهم وأنهم يعملون بإحترام مواعيد العمل وعدم تأجيلهم للأعمال المسندة إليهم، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل يسودها روح التعاون ومساعدة بعضهم البعض لإدار المهام بكفاءة وفعالية دون إتكالية، ويرجع هذا للتمسك بالضوابط الأخلاقية والدينية التي تحكم المجتمع الجزائري بطبعه والتي يستندها من دينه الإسلام الذي حث على إقتان العمل وتقدير قيمة العمل، مما تؤدي بالعمال إلى تحقيق إلتزام معياري الذي يعزز من الولاء المعياري.

أما بالنسبة للعدالة التعاملية فقد توصلنا إلى أن المعاملة الحسنة بين العمال فيما بينهم وبين المسؤول ومرؤوسيه هي علاقات حسنة تبعث فيهم روح الإلتزام والشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي مما يحقق ثقة العامل بمسؤوله والثقة المتبادلة بين العمال فيما بينهم ويعزز من ولائهم لمؤسستهم، فكلما زاد مستوى رضا العامل عن علاقته بمسؤوله المباشر وعلاقته بزملائه كلما زادت ثقته به وزاد ولائه لمؤسسته فهي علاقة طردية.

وأشارت النتائج أن المسؤول المباشر يحاول أن يخلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين بصورة عادلة لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولا لتحقيق التعاون والإسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال للوصول إلى تحقيق ولاء العمال لمؤسستهم.

كما أن علاقة العامل بمسؤوله تتأثر بسلوك المسؤول داخل التنظيم من خلال تطبيق مبدأ العدالة في وظائفه الإدارية داخل التنظيم من جهة، وفي أسلوب معاملته معه ومع زملائه من حيث مقارنة أسلوب المعاملة، كما تتأثر هذه العلاقة أيضا من خلال موقف المسؤول تجاه المشاكل داخل التنظيم إذ يتفق نسبة كبير من العمال على أن مسؤولهم المباشر يعمل على حل المشكلات، هذا الإتجاه يعبر عن ثقة العمال بمسؤولهم مما يخلق علاقات حسنة يسودها الإحترام والمودة وروح التعاون والتضامن تحت هدف أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة.

فالعدالة في التعامل بين العمال من طرف المسؤول وعدم التمييز بينهم يخلق بيئة عمل يسودها التعاون بين العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الثقة التنظيمية لاتتحقق في بيئة عمل يسودها الغموض والشك وخلل في قنوات إيصال المعلومات المرتبطة بالعمل وسوء نظام الإتصال. فتقييم العامل لموضوعية نقل المعلومات ونظام الإتصال السائد بالمؤسسة يؤدي إلى إدراك العامل بمصادقة نقل المعلومات المرتبطة بالعمل وجوده وفعالية نظام الإتصال السائد بالمؤسسة مما يعمل على خلق ثقة العامل بالمؤسسة وبعادلة نقل المعلومات بين عمال التنظيم، مما تؤثر إيجابا على سلوك العامل ويحقق شعور لديه بالإطمئنان والإحساس بالأمان والإستقرار الوظيفي الذي يعزز من إلتزام وولاء العامل بالمؤسسة.

كما توصلنا من خلال النتائج الإمبريقية أن المؤسسة لا تهتم بمصالح العمال وإحتياجاتهم ومتطلباتهم، هذا يدل على إهتمام المؤسسة بمصالحها وأهدافها فقط على حساب عمالها وغياب العدالة في التخطيط لبناء أهداف ومصالح المشتركة وإشباع حاجات عمالها وتحقيق رغباتهم.

وفي سياق كل المعطيات والتحليلات التي سجلناها إستنادا للدراسة الإمبريقية يمكن القول في الأخير أنه يتوجب على الإدارة وضح أنظمة واضحة وعادلة وغير متحيزة في العمليات الإدارية المختلفة وإتباع أسس موضوعية وأخذ بعين الإعتبار أهداف وإحتياجات عمالها. الأمر الذي يبعث بالطمأنينة والشعور بالإستقرار لدى العمال الذي يرفع من روحهم المعنوية ويعمل على تحسين الأداء العمال وإلتزامهم التنظيمي وخلق بيئة عمل مبنية على أساس الثقة المتبادلة الذي يحقق رضاهم الوظيفي الذي يعزز من ولاء العمال لمؤسستهم.

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة لإثبات العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي الذي يضم بدوره ثلاثة أبعاد وهي الرضا الوظيفي الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

وهدفت دراستنا إلى معرفة مدى إدراك عمال شركة الإسمنت وحدة سور الغزلان ولاية البويرة بمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من طرف الإدارة ومن طرف المسؤول، ومعرفة مستوى ولاء العمال بتلك المؤسسة. حيث تم التوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها إمبريقيا.

وتوصلت نتائج الدراسة الإمبريقية إلى أن إدراك العامل ومدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها يكون نتاج مقارنة وضعيته مع وضعيه زملائه داخل المؤسسة أو خارجها ومقارنة المدخلات بالمرجات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد لأداء المهام الموكلة إليهم بما يتلقونه من عوائد مادية ومعنوية الذي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم، ويشمل هذا الإدراك كل من عملية التوظيف، توزيع المهام، الأجر، الحوافز، الترقية، التكوين، إتخاذ القرارات، السماح للعمال بالمشاركة في إتخاذ القرارات ومناقشتها ومعارضتها، المعاملة بين العمال، معاملة المسؤول للعمال، موضوعية نقل المعلومات والإهتمام بأهداف العمال.

فإن كانت نتائج المقارنة تدل على المصادقية والشفافية من حيث تطبيق مبدأ العدالة بين العمال فيستجيب العامل بصورة إيجابية تدفعه لتوجيه سلوكه للرضا الوظيفي والإلتزام أكثر لأداء مهامه ويخلق ثقة متبادلة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، مما يشعر العامل بالإستقرار الوظيفي والأمن ورفع الروح المعنوية والفخر والإعتزاز بالعمل بالمؤسسة، الأمر الذي يعزز من ولاءه التنظيمي وعدم رغبته لتغيير عمله وترك مؤسسته. وفي المقابل فإن إدراك العامل لغياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة يساهم في إرتفاع معدلات الغياب ودوران العمل وتعطيل العملية الإنتاجية ورغبة العامل في تغيير عمله مما يدل على إنخفاض مستوى ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها.

لذلك يمكن أن نقول أن كل من الإدارة والمسؤول هما المسؤولان بشكل مباشر في تعزيز سلوك الولاء التنظيمي بالمؤسسة من خلال خلق بيئة عمل عادلة ذات أسس موضوعية واضحة تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الإحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولا لتحقيق التعاون والإنسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال للوصول إلى تحقيق ولاء العمال لمؤسستهم.

التوصيات:

في ضوء الإستنتاجات المستخلصة من الدراسة والتي من شأنها توصلنا إلى التوصيات التالية:

- ◀ تبني بيئة تنظيمية مناسبة مبنية على أسس عادلة تنمي ثقة العمال التنظيمية وتحقق رضاهم الوظيفي وتدفعهم للإلتزام التنظيمي مما يعزز من ولائهم تجاه مؤسستهم.
 - ◀ العمل على التوزيع العادل للمهام على العمال ووضع نظام أجور مناسب لكل وظيفة على حسب الجهد المبذول والمستوى التعليمي واقدمية وخبرة العامل.
 - ◀ توضيح للعمال واجباتهم وحقوقهم بتطبيق معايير واضحة ومحددة بصورة موضوعية دون تحيز.
 - ◀ إعادة النظر في السياسات المتبعة في العمليات الإدارية مثل الترقية.
 - ◀ العمل على زيادة ثقة العمال في عدالة تطبيق الإجراءات التنظيمية ويجب أن يتصف النظام الداخلي للمؤسسة بالعدالة التنظيمية.
 - ◀ غرس قيم أخلاقية إيجابية بين العمال من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تسعى من خلالها المؤسسة زيادة دافعية العمال للعمل وتوجيه سلوكهم التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
 - ◀ العمل على تنمية العلاقات الإنسانية للعمال بالمؤسسة وتطبيق أسلوب عادل في معاملة المسؤول لمرؤوسيه وضرورة تنمية سلوك الولاء التنظيمي العمال في المؤسسة.
 - ◀ تواصل المسؤول بمرؤوسيه ومحاولة التعرف على مشاكلهم ومتطلباتهم من خلال سياسة الباب المفتوح من أجل تحقيق رضاهم وثقتهم التنظيمية وصولا بتعزيز ولائهم التنظيمي.
 - ◀ زيادة الإهتمام بحاجات العمال ورغباتهم والعمل على معرفة أهدافهم والسعي لتحقيقها من أجل زيادة مستوى رضاهم الوظيفي لتحقيق التزامهم وشعورهم بالثقة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي.
 - ◀ الإهتمام بأهداف العمال والعمل على مساعدتهم لإشباع حاجاتهم وتحسين أدائهم والسماح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات ومنح فرص مناقشتها ومعارضتها لجعلهم أكثر تماسكا وإلتزاما بالمؤسسة ولخلق شعور إيجابي تجاه مؤسستهم.
- على الرغم من أن نتائج الدراسة توصلت الى وجود مستوى مرتفع من درجة ممارسة المسؤولون للعدالة التنظيمية بالمؤسسة إلا أن هناك حاجة إلى تحسين مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة من خلال الإهتمام بجميع أبعادها.
- بالإضافة إلى الإهتمام أكثر للبحث في هذه المتغيرات وعلاقتها ببعضها وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والسلوكية الأخرى مثل المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الإبداع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، التماثل التنظيمي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1- القرآن الكريم.

2- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1995.
- 2- أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية طبع نشر وطباعة، الإسكندرية، 2003.
- 4- أحمد محمد سعيد الشياح وعنان محمد أحمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
- 5- ارثر بيل ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: بناء فريق العمل، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 6- أيمن عودة المعاني : الإدارة العامة الحديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 7- إعتقاد محمود علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
- 8- السيد الحسيني: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1994.
- 9- براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
- 10- بغول زهير : الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوي، الجزائر، 2011.
- 11- بغول زهير : الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، الجزائر، 2011.
- 12- بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
- 13- بن جبل لونيس: تسيير الموارد البشرية، دار جيطلي، الجزائر، 2015.
- 14- بوظريفة حمو: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر، 2007.
- 15- جابر عطية : الاتجاهات النظرية لعلم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- 16- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004.
- 18- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.

- 19- حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 20- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الادارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الادارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006.
- 21- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 22- حمدي ياسين علي وعسكر حسن الموسوي : علم النفس الصناعي والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، دون سنة.
- 23- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 24- خضير كاظم حمود الفريحات، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- 25- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- 26- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 27- راوية حسن: السلوك في المنظمات: الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2001.
- 28- رجب حسنين محمد رفاعي: تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)، المنظمة الغربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2009.
- 29- رونالدي.ريجيوت فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999.
- 30- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دون سنة.
- 31- زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 32- زيد سلمان: إدارة إختيار الموظفين " الموظف المناسب في المكان المناسب"، الطبعة الثانية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 33- سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2010.
- 34- سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.

- 35- سامر جلده : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 36- سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 37- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- 38- سيد محمد جاب الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005.
- 39- سيدي أحمد بيومي والسيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، طبع نشر وتوزيع، مصر، 2011.
- 40- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 41- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي "دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 42- طرفي شوفي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 43- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة.
- 44- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 45- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 46- عاطف جابر عبد الرحيم: السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 47- عامر خضير الكبسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2005.
- 48- عامر عوض: السلوك التنظيمي " الإداري": الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 49- عامر مصباح: علم إجتماع الرواد والنظريات: الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 50- عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفية العامة، الطبعة العربية الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
- 51- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 52- عبد الغفور مرازقة وآخرون: السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 53- عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

- 54- عبد الكريم القنبيعي الإدريسي: الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات مقاربات سلسلة دراسات، المغرب، 2013.
- 55- عبد المنعم عبد الحي: دراسات في علم الاجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، دون بلد، 2006.
- 56- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية الكويت، 1975.
- 57- علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 58- علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008.
- 59- عمر محمد دره: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل -دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية-، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2016
- 60- عمر وصفي عقلي: إدارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 1988.
- 61- غني دحام تتاي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 62- فايزة عبد الكريم الناظور: التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2011.
- 63- فايزة محمد رجب بهنسي: الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
- 64- فتحي إبراهيم محمد أحمد: المشكلات الإثنا عشرة للأفراد في العمل، الرؤى والحلول والإستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية لإدارية بحوث ودراسات 467، مصر، 2010.
- 65- فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 66- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 67- فاروق فليه عبده والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2005.
- 68- قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 69- قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1981.
- 70- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة.
- 71- ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.

- 72- مايكل آر مسترونج ت إيناس الوكيل: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 73- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دون بلد، 2015.
- 74- مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 75- مجدى أحمد بيومي ومحمد السيد لطفى: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع، مصر، 2011.
- 76- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، 2012.
- 77- محمد الصريفي : الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، 2008.
- 78- محمد الصريفي: السلوك الإداري: العلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 79- محمد الصريفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات-، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 80- محمد الطعامة وأحلام رجب الشاوي: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية-، مصر، 2011.
- 81- محمد حسنت العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 82 - محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 83- محمد حسن الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي، مصر، 2004.
- 84- محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، الطبعة الثالثة، دار غريب، القاهرة مصر، 2006.
- 85- محمد عبد المولي: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984 .
- 86- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 87- محمد عبد المولي: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 88- محمد مفضي الكساسية، عبيد حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة - بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 89- محمود صديق عبد الواحد: **الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين في المؤسسات الرياضية "رؤية مستقبلية"**، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2015.
- 90 - مدحت محمد أبو النصر: **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 91- مروان طاهر الزعبي: **الرضا الوظيفي - مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2011.
- 92- مصطفى يوسف الكافي وآخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)**، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- 93- معاذ مصطفى فراج: **أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
- 94- منال طلعت محمود: **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون سنة.
- 95- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
- 96- موريس أنجرس : **ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 -2006.
- 97- نادر أحمد أبو شيخة: **التنظيم واساليب العمل**: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 98- ناصر دادي عدون: **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمية العامة الجزائر، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
- 99- ناصر قاسيمي : **دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 100- ناصر قاسيمي : **سوسيولوجيا المنظمات - دراسة نظرية وتطبيقية-**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 101- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 102- نعيم إبراهيم الظاهر: **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 103- نعيمة عباس الخفاجي: **تطور فكر قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 104 - نور الدين حاروش: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 105- هادي مشعان ربيع: **تطوير الادارة المدرسية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 106- هاشم حمدي رضا: **الإدارة بالأهداف**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2014.
- 107- هاشم حمدي رضا: **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

- 108- وفاء برهان برقايوي: إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف الإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- 109- وليد حميد رشيد الأميري: تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
- 110- يوسف سعدون : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
- 111- يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية-، مصر، 2017.
- 112- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 113- R.N.Misra: ت حيدر محمد العمري: إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 114- Robert L.Mathis, John ت محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009.
- 3- رسائل جامعية:**
- 115- العايب رابح: محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
- 116- مراد نعموني: القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال -، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2006.
- 117- أميرة محمد رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة القاهرة، 2003.
- 118- حمد بن أحمد الهندي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 119- حمد بن سليمان البدراني: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 120- رابح الله عبد القادر: علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي (سلوك المواطنة والإلتزام التنظيمي)، دراسة وصفية بمركب المضادات الحيوية بالمدينة، أطروحة دكتوراه علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.
- 121- رضا تير: إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة، علم النفس تنظيم وعمل، دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2006-2007.

- 122- سامية خميس ابو النداء: علاقة المتغيرات الشخصية ونمط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، 2007.
- 123- شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014-2015.
- 124- علي حسن إبراهيم عمارة: عدم التمييز بين الرجل والمرأة في العمل: أطروحة دكتوراه في القانون، جامعة القاهرة، 2011.
- 125- فوزي ميهوبي: علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالإحترق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين، أطروحة دكتوراه، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012-2013.
- 126- محمد نجيب عناصرري: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012-2013.
- 127- محمد جودت رفعت حواس: أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
- 128- ندى فوزي شعبان : اثر المتغيرات البيئية والسلوكية والتنظيمية على الرضا الوظيفي، اطروحة دكتوراه، القاهرة، جامعة القاهرة، 1994.
- 129- هالة فوزي منصور محمد: أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
- 130- وافي صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر ، أطروحة دكتوراه، 2012-2013.
- 131- يوسف محمد ابو القاسم الصيد: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاساتها على التوافق المهني -دراسة لعينة من المديرين والعاملين بالجهاز الإداري بمدينة سبها-، رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2013-2014.
- 4- المجالات والدوريات:**
- 132- أحمد عبيد الرشدي وكايد سلامة: درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثالث، العدد 12، 2015.
- 133- أميرة خضيم كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأخرى ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون.

- 134- بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012.
- 135- جامعة تكريت: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 137- حسين بورغدة : إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005
- 136- رشدي عبد اللطيف وادي: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، جامعة غزة. PDF
- 137- زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية- دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
- 138- سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب احمد، شهاب أحمد عكاب: علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، 2007.
- 139- سامية فرفار: دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مجلة معرف، العدد الرابع عشر، أكتوبر 2013.
- 140- سليمان فارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالتنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- 141- سوزان سلطان وراتب السعود: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
- 142- صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد العابدي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمت الجنوبية في كوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
- 143- عارف عطاري وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يوليو 2006.
- 144- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الداء السياقي " دراسة ميدانية تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد -جامعة القادسية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
- 145- عبد المحسن نعساني: إختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 51، 2007.
- 146- عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2004.

147- فائزة رويم: واقع الولاء في المؤسسات المهنية "دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد5، ديسمبر 2010.

148- فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية-، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 24، العدد الثاني، ديسمبر 2004.

149- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري - دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، كلية الإقتصاد جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007.

150- محمد مصطفى الخشروم: دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

151- محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الأزهر في غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، 2014.

152- مخلص شياح علي الجميلي: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد9، 2012.

153- نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم: دور الثقة التنظيمية في تغيير سلوك المواطن التنظيمية- دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينية من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014

154- نجيب عبد المجيد نجم: تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة (مدخل إستراتيجي)، المعهد التقني الحويجة، العدد203.

155- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تركيت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012.

156- يحيي سليم ملحم: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "دراسة حالة شركة الإتصال الأردنية الحديثة"، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 26، العدد الثاني، ديسمبر 2006.

157- يوسف عبد غطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان: مجددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ملحق العدد الثاني، المجلد 37، 2017.

5- القواميس:

158- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006.

6- القوانين:

159- مدونة العمل، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء، الجزائر، 2018.

II - المراجع باللغة الأجنبية:

1- Amer Fall: Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation

intrinsèque: résultats d'une étude empirique, volume 69,numéro 4, automne 2014.

2- Assaad el akremi, sylvie Guerro, Jean-Pierre Neveu: **comportement Organisationnel-justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel**, volume 2, elle college of management, university of arizone, de boek, 2006.

3- Beltaifa Nadia & Ben Ammar mamlouk azaeineb: **multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle**, etude empirique dans le contexte tunisien, doctorante isg Tunis, PDF.

4- Beltaifa Nadia & Ben Ammar Mamlouk azaeineb : **Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle**, etude empirique dans le contexte tunisien, Doctorante ISG tUNIS, PDF.

5- Joel Muller et Emmanuel Djuatio: **Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés**, revus de gestion des ressources humaines, 2011/4, N 82, p 46-62.

6- Madeleine Grawitz : **Methodes Des Sciences Sociales**, 11 ém, Ed (Paris : Dalloz, 2001),

7- Omar aktouf : **Methodologie des sciences et approche qualitative des organisation presse**, de l université de Quebec, Canada ,1992.

8- Soufyane Frimousse et al: **la diversité des formes de performance au travail**, le role de la justice organisationnelle, management et avenir, 2008/4(n°18).

9- Thierry Nadisic : **la justice organisationnelle invisible et le management intermédiaire**, communication présentée au 16^{ème} congrés annuel de l'association francophone de gestion des ressources hummaines, septembre, 2005.

الملاحق

الإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

- المسئلة -

رقم الإستمارة :

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: علم إجتماع المؤسسة

الإستمارة:

في إطار تحضير أطروحة الدكتوراه في تخصص علم إجتماع المؤسسة، نرجو منكم أن تتعاونوا معنا

بملء هذه الإستمارة بكل عناية وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة والإجابة عن الأسئلة

المفتوحة، علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

لكم منا فائق الإحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم.

من إعداد الطالبة:

خيري أسماء

المحور الأول : بيانات شخصية :

- 1- السن: 30- 20]]40- 30]] 50-40]]60-50] فما فوق
- 2- الجنس : ذكر أنثى
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- الفئة المهنية : إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- 6- الأقدمية في العمل :

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية.

1- بيانات متعلقة بالعدالة التوزيعية:

7- كيف تم توظيفك ؟

- على أساس مسابقة عن طريق التوظيف المباشر عن طريق وكالات التشغيل
- من خلال وساطة طرق أخرى أذكرها.....
- 8- هل هناك سياسات واضحة في عملية التوظيف بمؤسستكم؟ نعم لا
- 9- هل متطلبات وواجبات وظيفتك تتناسب مع كفاءتك وقدراتك؟ نعم لا
- 10- كيف يتم توزيع المهام في مؤسستكم؟.....
- 11- هل يتم توزيعها بصورة عادلة؟ نعم لا
- 12- هل يؤدي هذا إلى : تعزيز رضاك عن العمل الإستقرار الوظيفي رفع الروح المعنوية تحسين الأداء أخرى أذكرها.....
- 13- أترضن بأن أجرك يناسب مجهودك في أداء مهامك (في أداء وظيفتك)؟ نعم لا
- 14- إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يدفعك إلى :

- تحسين الأداء الإلتزام أكثر في أداء المهام العمل على نجاح المؤسسة
- عدم التغب الإستمرار بالعمل في المؤسسة زيادة مستوى رضاك عن العمل
- زيادة تعاونكم مع الإدارة

أخرى أذكرها

15- إذا كانت الإجابة بلا، هل هذا يدفعك إلى :

كثرة التغيب تأخير العمل كثرة الشكاوي عدم الجدية في العمل

..... أخرى أذكرها

16- هل يتم توزيع الأجر بصورة عادلة ؟ نعم لا

17- إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

18- إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا؟.....

19- هل أجرك يتناسب مع أجور زملائك في نفس الرتبة المهنية ؟ نعم لا

20- هل تقدم لكم حوافز؟ نعم لا

21- في حالة الإجابة بنعم: ما نوعها؟ مادية معنوية

22- هل ترى أنها مناسبة؟ نعم لا

23- هل تقدم لجميع العمال بدون إستثناء؟ نعم لا

24- هل هذا يدفعك إلى: تعزيز رضاك عن العمل الإستقرار الوظيفي

رفع الروح المعنوية تحسين الأداء

..... أخرى أذكرها

25- هل تقدم لكم مؤسستكم فرص للترقية ؟ نعم لا

26- إذا كانت الإجابة بنعم، على أي أساس تتم؟

الكفاءة الأقدمية الشهادة علاقات شخصية

..... أخرى أذكرها

27- هل تمنح فرص الترقية لجميع العمال بدون إستثناء؟ نعم لا

28- إذا كانت الإجابة بلا، ما هي الفئات الأكثر إستفادة؟

29- إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يدفعك إلى: تعزيز رضاك عن العمل الإستقرار الوظيفي رفع الروح المعنوية تحسين الأداء أخرى أذكرها

30- هل توفر المؤسسة دورات تكوينية للرفع من كفاءتكم؟ نعم لا

31- هل تمنح الفرصة لجميع العمال؟ نعم لا

32- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

2- بيانات متعلقة بالعدالة الإجرائية:

33- من يقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟.....

34- هل يسمح لكم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

35- عند إتخاذ قرار معين هل تتلقى توضيحات عنه؟ نعم لا

36- هل يقوم المسؤول بجمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إتخاذ أي قرار؟ نعم لا

37- هل يسمح للعمال بمعارضة ومناقشة القرارات الإدارية؟ نعم لا

38- هل تطبق القرارات الإدارية والقوانين على جميع العمال بدون إستثناء؟ نعم لا

39- إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذا يدفعك إلى: الإلتزام أكثر تحسين الأداء

الإلتزام للمؤسسة رفع الروح المعنوية أخرى أذكرها

40- إذا كانت الإجابة بلا، هل هذا يدفعك إلى: كثرة الشكاوي كثرة التغيب

القيام بإضراب تعطيل العمل أخرى أذكرها

3- بيانات متعلقة بالعدالة التعاملية:

41- كيف هي علاقتك بزملائك؟ جيدة حسنة سيئة

42- هل يدفعك هذا إلى: الشعور بالإنتماء للمؤسسة تعزيز الثقة التنظيمية

زيادة الدافعية للعمل أخرى أذكرها

43- كيف هي علاقتك بمسؤولك المباشر: جيدة حسنة سيئة

44- كيف ترى علاقة مسؤولك المباشر بزملائه؟ جيدة حسنة سيئة

45- كيف يتم نقل المعلومات بمؤسستكم؟ عادلة غير عادلة غير واضحة

46- هل تهتم إدارة المؤسسة بأهداف العمال؟ نعم لا

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي

1- معلومات متعلقة بالرضا الوظيفي:

47- هل ترى أن ظروف العمل السائدة في مؤسستكم ملائمة؟ نعم لا

48- هل تشعر بالأمن والإسقرار في العمل؟ نعم لا

49- هل تواجه مخاطر مهنية أثناء أداء المهام؟ نعم لا

50- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه المخاطر؟

51- هل توفر لكم المؤسسة حماية عن هذه المخاطر؟ نعم لا

52- هل تشعر بالمسؤولية تجاه أدائك لمهامك بالمؤسسة؟ نعم لا

53- هل أنت فخور بالعمل في هذه المؤسسة؟ نعم لا

54- هل تدافع عن المؤسسة في حالة الإساءة إليها أو نقدها؟ نعم لا

55- لماذا؟

56- هل تعتبر المشاكل التي تواجهها المؤسسة كأنها مشاكلك؟ نعم لا

57- في كلتا الحالتين لماذا؟

58- كيف تتعامل مع المشاكل التي تواجهها المؤسسة؟

إقتراح حلول عدم المبالاة التحفض عدم التدخل

..... أخرى أنكرها

59- إذا أتاحت لك فرصة عمل أخرى هل ترغب في تغيير عملك؟ نعم لا

60- لماذا؟

2- معلومات متعلقة بالالتزام التنظيمي:

61- هل تلتزم في عملك؟ نعم لا

62- إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟ حب العمل الضمير المهني
 الخوف من الخصم في الأجر الرضا عن سياسة تطبيق القوانين في المؤسسة.

أخرى أذكرها.....

63- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

64- هل تصل متأخرا إلى عملك؟ نعم لا

65- في حالة تأخرك ماهي الإجراءات المطبقة؟

إستجواب شفهي إستجواب كتابي خصم في الأجر

66- في حالة تغيبك ماهي الإجراءات المطبقة؟

إستجواب شفهي إستجواب كتابي خصم في الأجر

67- هل هذه الإجراءات (التغيب والتأخر) تطبق على جميع العمال بدون إستثناء؟ نعم لا

68- هل توجل عملا مسندا إليك إلى يوم آخر؟ نعم لا

69- هل تخرج من عملك أثناء الدوام من أجل القيام بأغراض شخصية؟ نعم لا

3- معلومات متعلقة بالثقة التنظيمية:

70- هل تتشاور مع زملائك في أمور شخصية؟ نعم لا

71- هل تتعاون مع زملائك في أداء مهامك؟ نعم لا

72- هل تعتمد على بعض الزملاء في أداء مهامك عند الحاجة؟ نعم لا

73- هل تعمل على مساعدة زملائك في تحسين أدائهم؟ نعم لا

74- عند التناوب عن العمل، هل يقوم الزملاء بالعمل بإخلاص؟ نعم لا

75- في حالة الإجابة بلا، هل هناك إتكالية في العمل؟ نعم لا

76- هل واجهت صراعات في العمل؟ نعم لا

77- في حالة الإجابة بنعم، مع من:

المدير المسؤول المباشر الإدارة زملائك

78- هل الصراعات في العمل أسبابها مرتبطة: بأمور شخصية بتوزيع المهام بعملية الترقية بعملية تطبيق القوانين بالحوافز بأسلوب المعاملة أخرى أذكرها

79- هل الصراعات دفعتك إلى: إنخفاض الثقة بالآخرين الرغبة في تغيير العمل إنخفاض الروح المعنوية إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي أخرى أذكرها

80- في حالة حدوث صراعات بين الزملاء، كيف يكون موقفك؟.....

81- كيف يكون موقف المسؤول عند حدوث صراعات تنظيمية بالمؤسسة؟

.....

82- هل يسعى المسؤول إلى: لتعزيز نقاط الاتفاق والتعاون بين العمال العمل على حل الخلافات عدم التدخل في العلاقات بين العمال

..... أخرى أذكرها

83- هل القرارات التي يأخذها المسؤول تتناسب مع القانون الداخلي للمؤسسة؟ نعم لا

84- أثناء القيام بمهامك، هل تشعر بمستوى معين من :

الطمأنينة الشك الحذر من الآخرين

..... أخرى أذكرها

• إمكانات المؤسسة:

تتوفر المؤسسة على مجموعة من الإمكانيات المادية المتمثلة فيما يلي:

أ- المعدات: يوجد لدى المؤسسة لإنتاج الإسمنت عدة معدات تتمثل فيما يلي:

- ❖ محجرة لسحق المواد الأولية: السعة-1000 طن في الساعة.
- ❖ مطاحن خام طركس بونيدان: 44.6 م قطر-طول 9.75+ 2.80 م، السعة 140 × 2طن/ الساعة.
- ❖ سيلونات التجنيس: سعة 8000 × 2 طن.
- ❖ فرن يونكس الدوران: له خطان من الجهاز الحلزوني الشكل على أربعة للتجنيس (prehomogeneisation) المسبق 5.5 م قطر- طول 89 م سعة 3000 طن/ 24 ساعة.
- ❖ سيلورات حجر الكلس المحروق: سعة 15000 × 3 طن.
- ❖ مطحن المواد الإضافية: سعة 100 طن/ ساعة.
- ❖ مطاحن اسمنت يوندان: 4.4 قطر- 140 م طول سعة 100 × 2 طن/ ساعة.
- ❖ سيلوات الإسمنت: سعة 8000 × 4 طن.
- ❖ مختبر: يحتوي على فاحص بالأشعة السينية و منشأة كمبيوتر.
- ❖ إسالة الماء.

إضافة إلى هذه المعدات هناك إمكانيات أخرى تتمثل في:

- ❖ التجنيس المسبق وخرن حجر الكلس: سعة 35000 × 2 طن/ ساعة.
- ❖ التجنيس المسبق وخرن الطين: سعة 3000 × 2 طن/ ساعة.
- ❖ مخزن الجبس: سعة 1750 طن.
- ❖ شحن الإسمنت بلا تغليف: سعة 200 × 2 طن/ ساعة.
- ❖ معمل التغليف: سعة 100 × 5 طن /ساعة.
- ❖ مخزن زيت الوقود: سعة 5000 م³.

ب- المواد الأولية:

- ❖ استهلاك المادة الخام.
- ❖ حجر الكلس 4500 طن/ 24 ساعة.
- ❖ طين 5000 طن/ 24 ساعة.

ج- مواد البناء:

- ❖ اسمنت مسلح 66000 م³.
- ❖ الفولاذ 6900 طن.
- ❖ العتاد الميكانيكي 4800 طن.

د- الآليات:

بالإضافة إلى ذلك توجد عناصر أخرى و هي:

- ❖ Fue/gaz : 12000 NM/H
- ❖ Electricité : 06 KW-02 Lignes
- ❖ Eau : 03 puits 10 Km-gueltazerga
- ❖ كيس الإسمنت تحصل عليه من شركة S.O.N.I.C
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لا شك أن فعالية أي مؤسسة يكمن في مدى اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها وتوزيع مهامها وفق المخطط البنوي العام الذي تعمل على تحقيقه وهذا دون إهمال التنسيق فيما بينها.

تتكون المؤسسة من الرئيس المدير العام ومساعدته، مصلحة الأمن والمحيط، مصلحة الإتصال ومصلحة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى مديريات وهي: مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإستغلال، مديرية التجارة. وهذه المديريات هي بدورها مقسمة إلى مصالحات، وهي موضحة في الهيكل التنظيمي العام للوحدة.

❖ دراسة المديريات المشكلة للهيكل التنظيمي:

1 - الرئيس المدير العام:

يتأخرس المؤسسة مدير عام، والذي يشغل في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة، يعمل على تسيير المؤسسة وفقا للقوانين السارية المفعول وفي هذا الإطار يقوم المدير العام بما يلي:

- ❖ يمارس سلطاته على جميع العمال حسب التنظيم والقوانين.
- ❖ يعين ويعزل العمال ضمن إطار الإتفاقية الجماعية والمخطط التنظيمي.
- ❖ يبرم الإتفاقيات والعقود.
- ❖ بإمكانه أن يخول حق الإمضاء لأقرب مساعديه في حدود مهامهم.

2- مصلحة الأمن والمحيط:

تعمل على أمن و سلامة الوحدة والعمال، كما أنها مسؤولة عن الحراسة وتوفير الملابس والقبعات الوقائية للعمال، أي وظيفتها وقائية من الحوادث والأخطار المحتملة، كما تسهر على الحفاظ على مكتسبات الوحدة، وبالتالي لها تأثير على كل الدوائر والمديريات.

3- مصلحة الإتصال والإعلام الآلي:

تكن مهمتها في القيام والتعديل بإصلاح وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، بحيث أصبح كل مكتب به جهاز كمبيوتر على الأقل، وبالتالي أصبح من الضروري وضع مصلحة خاصة بالإعلام الآلي.

كذلك من مهامها تسهيل عملية الإتصال بين مختلف مديريات المؤسسة، كما تسهر على السير الحسن لشبكة المعلومات الداخلية.

4- مديرية المالية:

تنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة الميزانية، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة.

أ- مصلحة الميزانية:

يتم على مستواها إعداد الميزانيات التقديرية، ومقارنتها مع الإنجازات الفعلية واستخراج الفروق وتحليلها.

ب- مصلحة المالية:

وتهتم بالجانب المالي للمؤسسة، وهو يمثل النواة التي حولها تدور مختلف التسجيلات الخاصة بالمؤسسة، وتقوم بتسجيل القوائم المالية النهائية خلال فترات زمنية محددة.

ج- مصلحة المحاسبة:

هناك المحاسبة العامة التي تقوم بتسجيل مختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة، والتي منها مداخيل المبيعات ومخرجات المخزن من الإسمنت وكذا مشتريات المواد واللوازم إضافة إلى المحاسبة التحليلية التي تهتم بتوزيع الأعباء المباشرة و تحديد تكاليف الإنتاج.

5- مديرية الموارد البشرية:

تصهر على تنظيم أعمال المؤسسة من أجل السماح باستقطاب وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وهذا لأقصى فعالية ممكنة، كما أنها تقوم بالإشراف على عملية الحضور والتغيب عن العمل ودراسة تطوره وأسبابه، كذلك تقوم بوضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءة، وتوجد بها ثلاث مصالح رئيسية: مصلح العمال، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة التكوين ويتم على مستوى هذه الأخيرة تطوير عملية تكوين العمال داخل وخارج المؤسسة.

6- مديرية الإستغلال: نجد فيها ثلاثة مصالح رئيسية: الإنتاج، الصيانة، التموين.

أ- مصلحة الإنتاج:

تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة، وهي تعمل بالتنسيق التام والمباشر مع مصلحة مراقبة النوعية، ونجد فيها أربعة فروع:

❖ المواد الأولية: من بين مهامها:

← استغلال مناجم الكلس والصلصال والجبس.

← تزويد المصنع بمختلف المتفجرات وكذا المعدن الحديدي.

❖ مكتب مناهج الإنتاج: يمثل قلب العملية الإنتاجية و من مهامه:

← مراقبة مطاحن الإسمنت.

← تسيير ومتابعة تكاليف الإنتاج.

❖ الإرسال: هناك فريقان مهمتهما هي تعبئة الإسمنت في أكياس، وكذلك في صهاريج الشاحنات.

❖ التصنيع: وهناك تتم العملية الإنتاجية للإسمنت.

ب- مصاحبة الصيانة:

تعتبر الصيانة المحرك الرئيسي، فتوقفها يلحق الضرر بالمؤسسة، فهي التي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا حفاظا على السير العادي للنشاط الإنتاجي، وتتولى البحث عن قطع الغيار اللازم وانجاز برامج صيانة دورية.

ج- مصلحة التموين: تتكون من ثلاثة فروع:

- ❖ تسيير المخزون: وتشمل على مخزون رئيسي ومخزونات ثانوية، يسهر على تسييرها فريق متكامل يقوم بتسجيل مختلف المدخلات والمخرجات من السلع.
- ❖ الشراء: وتهتم بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المتواجدة داخل الوطن: التجهيزات، الأدوات، الرمل.
- ❖ الإستيراد: وتهتم بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مواد لا تتوفر في السوق المحلي.

ملخص الدراسة:

لقد جاءت دراستنا الموسومة ب "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان -ولاية البويرة-"، للوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة. وقد شملت ستة فصول منها أربعة نظرية وفصلين ميدانيين، سعينا من خلالها الإمام بجوانب الموضوع في شقه النظري والميداني لتتوصل في النهاية إلى جملة من النتائج التي جاءت كإجابات على فروض الدراسة ولتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بالولاء التنظيمي وأبعاده في خضم المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات التي تجلت في كل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وشملت عينة الدراسة 171 عامل من مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية والعامل.

Résumé de l'étude :

Notre étude intitulée « la justice organisationnelle et renforcement de la loyauté organisationnelle au travailleur dans l'entreprise de ciment à Sour-El-Ghozlane – wilaya de Bouira » vient de découvrir la réalité de l'organisation dans l'entreprise objet de recherche. Elle comporte six chapitres dont quatre théoriques et deux pratiques. Nous avons visé à travers cette recherche la connaissance de tous les aspects du sujet dans ses deux volets théorique et pratique pour arriver à la fin à un certain nombre de résultats qui ont répondu aux hypothèses de l'étude et interpréter la relation entre la justice organisationnelle par ces trois dimensions par la loyauté organisationnelle et ses dimensions au milieu de l'approche descriptive et des outils de récolte de données qui apparaissent dans l'observation, l'entretien et le formulaire. L'échantillon d'étude comprenait 171 travailleurs de la communauté de recherche.

Mots clés: la justice organisationnelle, la loyauté organisationnelle, la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, la confiance organisationnelle, travailleur.

Abstract of the study :

Our study entitled "Organizational Justice and Strengthening Organizational Loyalty to the Worker in the Cement Company at Sour-El-Ghozlane - province of Bouira" has just discovered the reality of organization in the company being researched. It has six chapters including four theoretical and two practical. We aimed through this research the knowledge of all aspects of the subject in its two parts theoretical and practical to reach the end to a number of results that responded to the assumptions of the study and interpret the relationship between organizational justice by these three dimensions by organizational Loyalty and its dimensions in the middle of the descriptive approach and data collection tools that appear in the observation, maintenance and the form. The study sample included 171 workers from the research community

Key words: Organizational Justice, Organizational Loyalty, job satisfaction, organizational commitment, organizational trust, Worker.