



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: /.....
رقم التسجيل: 161635095190

فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل - بلدية حمام الضلعة، ولاية المسيلة أنموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتور:

بوسكرة عمر

إعداد الطالبة:

- فايد سهام

السنة الجامعية: 2020 / 2021

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل .

ثم الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بوسكرة عمر، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
 والمرسلين إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا
 يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله
 لنا

إلى إخوتنا و أخواتنا

إلى الأصدقاء و الزملاء و الأساتذة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل دفعة 2021

أهدي هذا العمل.

مقدمة

تعد العدالة التفاعلية التنظيمية إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل وهذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في تكيفهم من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ ايجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالتكيف وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والاستمرار فيها، فالتكيف المهني هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع التكيف المهني قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

يتولد التكيف المهني من محصلة التفاعل القوي بين خصائص أفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة إذ أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

لقد كان اختيارنا للموضوع العدالة التفاعلية التنظيمية التفاعلية والتكيف المهني هو محاولة تسليط الضوء للمعرفة العلاقة العدالة التفاعلية التنظيمية بالتكيف المهني لدى العامل ولمعالجة هذا الموضوع ننتهج الخطة البحثية والتي تتضمن: الفصل الأول والذي يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة، وكذلك الأهمية الدراسة والأهداف الدراسة وأسبابها، وتحديد المفاهيم الإجرائية. أما الفصل الثاني فتناولنا فيه العدالة التفاعلية التنظيمية، أما الفصل الثالث فهو خاص بالتكيف المهني، و ثم الفصل الرابع ويتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت الدراسة الاستطلاعية وتليها حدود الدراسة ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وأساليب الإحصائية المستعملة، وبعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

يتطلب نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ومن أهمها العدالة التفاعلية التنظيمية إذ تعكس في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهي كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم وتترك العدالة التفاعلية التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإنقائهم ورفع مستوى التزامها وكذلك مستوى رضاهم مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وهذا يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينهما داخلياً وإذا كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين ومن أهمها: العدالة التفاعلية التنظيمية الدعم القيادي الدعم التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرارات الكفاءة الاجتماعية تمكين العاملين دعم وتأكيد الذات تنمية درجة الاستقلالية في العمل ... وغيرها من العوامل والمتغيرات ورغم اهتمام الدراسات الحديثة بالموضوعات السلوكية والنفسية داخل التنظيم لما لها من آثار فاعلة في نجاح المنظمات إلا أن موضوع العدالة التفاعلية التنظيمية لم يلق بعد اهتماماً كافياً من طرف الباحثين والكتاب خاصة في البيئة العربية مما يتطلب دراسة موضوع العدالة التفاعلية التنظيمية وإسهاماتها في تطوير العمل المؤسسي حيث تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تتعدد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالدينامكية المستمرة من خلال الرفع من كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها عن طريق السعي لإيجاد أعلى مستويات الجودة فالإدارة التشاركية التي تتخذ من مبدأ المشاركة منها من خلال إعطاء العمال الحرية في المبادرة الفكرية كإبداء الآراء والتعبير عن الذات وذلك عن طريق إشراكهم في مختلف الأعمال وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف المنظمة

كما تساهم مشاركة العمال في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الإدارة للفئات الفاعلة على تكوين علاقات السند الاجتماعي ' تطويرهم ' تحفيزهم ' بل وتنمية سلوكهم بدراستهم على التواضع ' حب الآخرين ' احترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وفي هذا الإطار يقترح "وليام أوتشي" وزيادة معرفهم حول المؤسسة وهذا يمكنهم من الاعتماد على التحفيز الذاتي من اجل تحقيق أسمى صفات الجودة.

إن العدالة في التعاملات بين العاملين هي بمثابة البعد الاجتماعي للعدالة في الإجرائية والقرارات الصادرة حيث يأخذ هذا البعد الجانب الإنساني في بيئة العمل ويكون ذلك من خلال توفير مناخ قائم على الحوار ووجود جودة ف الاتصال التنظيمي والعمل بروح الجماعة مع إفساح المجال لإبداء رأيهم في بعض القرارات ومنحهم حق الطعن وهذا ما يو لد لدى العامل مشاعر ايجابية تجاه وظائفهم وتكون من خلال ماتقدمه الوظيفة لهم فيتكون لديهم ما يعرف الرضا العاطفي الذي يجعل الفرد يسعى لتحقيق طموحاته وأهدافه تجاه.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات فهي تسعى لتحريك عجلة التنمية في ظل التحولات التنظيمية التي أملت عليها الظروف والتغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري وكذلك الفترة التي مرت بها المنظمات الجزائرية بداية من التسيير الذاتي وصولا إلى استقلالية في العمل الإداري له أهمية كبيرة بالنسبة للموظف وهذا مما يؤدي إلى إرساء قواعد العلاقة الجيدة بين الموظف ورئيسه والتي تخلف نوع من الالتزام لدى الموظف تجاه المؤسسة ودعم التنمية.

وعليه فالإدارة عموما تسعى لتحقيق التكيف الجماعي مع العاملين من خلال تطوير وتعزيز ضمائهم الحيوية وبالتالي تحقيق قيمة العمل الجماعي التشاوري الذي من شأنه خلق روح حيوية تعمل على جمع روابط المحبة وتدعيم أواصر العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها مكان التقاء العديد من الثقافات الفردية والجماعية، وكل هذا من اجل السير لتحقيق العدالة التفاعلية التنظيمية للعمل الجماعي التشاوري الخالي من الحساسيات والخلفيات السلبية.

وهذه الدراسة الحالية هي دراسة سوسيوتنظيمية تسعى للكشف عن الدور الحقيقي الذي تؤديه العدالة التفاعلية في تحقيق التكيف المهني للعامل وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤل العام للدراسة كالتالي:

التساؤل العام:

هل للعدالة التفاعلية التنظيمية دور في تحقيق التكيف المهني لدى العمال؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- هل يمكن للضمير الحيوي أن يساهم في تحقيق التكيف مع قيم العمل؟
- هل للعمل الجماعي دور في تحقيق التكيف مع العاملين؟
- هل للتعلم التنظيمي دور في تحقيق التكيف مع إجراءات العمل؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

إسناداً إلى ما طرحته إشكالية الدراسة من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية تمثلت في:

1- الفرضية العامة للدراسة:

للعدالة الفاعلية التنظيمية دور في تحقيق التكيف المهني لدى العامل.

2- الفرضيات الفرعية للدراسة:

ولتحقيق الفرضية العامة للدراسة صيغت هذه الفرضيات الفرعية؛ والتي تمثلت في:

- يمكن للضمير الحيوي أن يساهم في تحقيق التكيف مع العمل.
- للعمل الجماعي دور فعال في تحقيق التكيف مع العاملين.
- للتعلم التنظيمي دور مهم في تحقيق لتكيف مع إجراءات العمل.

ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أسباب تدفع الطالب إلى دراسته دراسة علمية ويمكن حصر الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1- الأسباب الذاتية: حيث تتمثل الأسباب الذاتية في:

- موضوع الدراسة يدخل نطاق تخصص الطالبة وهو علم اجتماع تنظيم وعمل

- رغبة واهتمام الطالبة بموضوع العدالة في المؤسسة الجزائرية عن غيره من المواضيع وذلك قصد الاطلاع على الوظيفة العدالة التفاعلية ضمن سياسات المؤسسة الجزائرية
- الدراسة في معرفة أهمية ودور العدالة التفاعلية في تنمية الموارد البشرية
- الرغبة في التعمق أكثر في هذا الموضوع .

2- الأسباب الموضوعية: حيث تتمثل الأسباب الموضوعية في:

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق الضمير الحيوي ودوره في تحقيق التكيف المهني داخل المؤسسة الجزائرية
- محاولة التعرف على مدى مساهمة العدالة في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية وأهداف العامل معا

- الكشف على مدى تفاعل العمال فيما بينهم داخل المؤسسة
- أهمية العدالة التفاعلية في تطوير ونمو المؤسسة

رابعاً- أهمية وأهداف الدراسة:

1- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة علمية تتجلى من خلال مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد كل متغيراتها تحديداً دقيقاً وواضحاً والتي تشكل فيما بعد الوحدة البحثية التي تسهل معرفة القيمة العلمية للدراسة ككل وهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على العلاقة بين العدالة التفاعلية وتحقيق التكيف المهني لهذا فأهمية الدراسة تتمثل في :

أ- الأهمية العلمية:

- محاولة تحليل مفهوم العدالة التفاعلية وعرضه بصورة واضحة وسهلة الاستيعاب لتصبح في متناول الراغبين في العدالة
- محاولة توضيح أهمية العدالة التفاعلية في بناء قوة بشرية منتجة وذات كفاءة عالية

ب- الأهمية العملية :

- إظهار مدى وعي العمال بأهمية الخضوع إلى دورات تفاعلية لتطوير البنى المعرفية
- حاجة المؤسسات الجزائرية إلى وظيفة العدالة التفاعلية لرفع مستوى مهارات مواردها البشرية
- تقديم أداء الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة اعتمادا على النتائج المتوصل إليها من خلال مدى تفاعل العمال فيما بينهم.

2-أهداف الدراسة:

إن أي دراسة لا تتحدد قيمتها العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- 3- التعرف على مستوى العدالة التفاعلية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 4- التعرف على مستوى التكيف المهني في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 5- الوقوف على واقع العدالة التفاعلية التنظيمية لدى الموظفين الجزائريين ؛
- 6- التعرف على رؤية العاملين العدالة التفاعلية التنظيمية السائدة في بلدية حمام الضلعة ؛
- 7- محاولة معرفة العلاقة القائمة بين العدالة التفاعلية التنظيمية والتكيف المهني؛

خامسا- تحديد مفاهيم الدراسة:

إذا كانت لبحوث العلمية عامة والاجتماعية خاصة تهتم بمعالجة قضايا ملحة في المجتمع تبعا لمنهجية محددة قصد الوصول الى نتائج أكثر واقعية ومصداقية فان الباحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه إلا إذا قام بمجموعة من الخطوات الضرورية التي تتطلبها الدراسة لعل أهمها تحديد المفاهيم المتداولة في الدراسة.

وللمفاهيم أهمية كبرى لا يمكن إغفالها تمثل حلقة وصل بين الاطار النظري والميداني لذا يجب عند تحديد المفاهيم مراعاة الأطر العامة التي تحيط بأي مفهوم التي تم توظيفها في الدراسة وخاصة تلك المفاهيم الواردة في عنوان الدراسة وما دام كل علم يسعى الى تطوير أدواته ووسائله فان الأمر يزيد إلحاحا لما يتعلق بمصطلحات العلوم الاجتماعية.

1- مفهوم الفعالية:

1-1- مفهوم الفعالية لغة: اشتقت من لفظ الفاعلية من فعال أو ناقد المفعول به وتأتي من الفعل فعل، فعالا، أو افتعل الشيء أي ابتعده كما تعني أيضا الأمر الفعال أو المفعول (المعجم الوسيط، 2014)

1-2- مفهوم الفعالية اصطلاحا: فقد تعددت تعاريف الفعالية من بينها أنها التي يوصف بها فعل معين وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصة فطرية في أي فعل كان من الأفعال بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف لترتيب أولوياتها

ومنه الفعالية عملية ديناميكية تعكس علاقة بين متغير أو أكثر بحيث تكون بينهما علاقة تأثير وتأثر 'تهدف إلى إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على مدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي العام(تريعة خولة، 2017 ص12)

1-3- التعريف الإجرائي لمفهوم الفعالية:

الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثالا للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

2- مفهوم العدالة التفاعلية:

يعرف هذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات كما تعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية ويقصد بها مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات فهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء والمسيرين مع المرؤوسين علة نحو المصادقية والاحترام وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.

إن العديد من العلماء والباحثين منهم أشاروا إلى أن العدالة التفاعلية تظم نوعين من العدالة، عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة أو

طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد كتنظيم شرح وافى للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم أما عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين

التعريف الإجرائي لمفهوم العدالة التفاعلية:

تمثل عدالة التعاملات ثالث مكون من مكونات العدالة التفاعلية التنظيمية وتعتبر امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية وتشير لطريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد تعتبر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالاحترام والتقييم من قبل المنظمة وقادتها وترتبط بشكل أساس بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين مثل (المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية)

3- مفهوم التكيف:

التكيف لغة: تكيف، تكيفا، الشيء صار على كيفية معينة، انسجم تأقلم استعماله ويرجع حقل استعماله في الحقيقة إلى علوم الأحياء ويقصد به كل تغيير يصيب الكائن الحي سواء في الوظيفة أو الشكل للمحافظة على البقاء لفرد أو هو تلك العمليات التي يتوافق بواسطتها الكائن الحي مع بيئته.

ففي علم الاجتماع تستعمل كلمة التكيف في دراسة تكوين علاقات الأفراد مع الجامعة أو علاقات الجماعة الصغيرة مع بعضها البعض أو مع الجماعة الكبيرة كما أن عددا من الدراسات الاجتماعية قد جعل من هذا التكيف موضوعا له حين اهتم بدراسة اللاجئين أو دراسة التميز العنصري أو دراسة الكتل الغريبة التي تعيش ضمن مجتمع كبير مختلف عنها في عدد من النواحي .

وفي علم النفس يقصد به التغيير في نمط سلوك الفرد الذي يظهر محاولة في التكيف مع الموقف الجديد.

كما يعرف التكيف بأنه مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال التي يعدل بها الفرد سلوكه وتكوينها النفسي أو البيئة الخارجية لكي يحدث انسجام المطلوب بحيث يشبع حاجاته ويلبي متطلبات بيئة الاجتماعية والطبيعية.

وعليه فالتكيف هو عملية أورد فعل اتجاه موقف ما لتحقيق رغبة أو تلبية متطلبات الحياة تحقيقا للرضا وتحقيقا للتوتر وضمانا للاستمرارية الوظيفية وانجاز الأهداف

التعريف الإجرائي لمفهوم التكيف:

أنه عملية ديتاميكية مستمرة يهدف بها إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا وبيت البيئة .

4- مفهوم المهنة:

4-1- مفهوم المهنة لغة: المهنة ومهن :العمل ،الحرفة، الوظيفة ،الصنعة التي بها مهارة بممارستها أسرار المهنة تقاليدها وقواعدها التي لا يعرفها إلا أصحابها .

4-2- مفهوم المهنة اصطلاحا: هي مجموعة أنشطة تتركز حول دور اقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجات الأساسية للحياة ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية والقضية وتعتبر المهنة من جانب آخر دور اجتماعيا يحدد تقسيم العمل في المجتمع كما أنها تمثل عاملا هاما في تحديد هيئة الشخص ووضع الطبعي وأسلوب حياته.

كما يمكن النظر لها على أنها تبعيات انجاز العمل الذي يقوم به الفرد في محيط عمله وفي الأماكن إدراك المهنة كم خلال نظام متسلسل مترابط الواحد بالآخر مكونة بناء خاصا بها.

كما يقصد بالمهنة التزام محدد يمكن من الحصول على مستلزمات العيش وتعرف أنها نوع من العمل الاعتيادي الذي يمارسه الفرد ويحتاج في الممارسة إلى الخبرة والمهارة.

وعليه المهنة في نشاط أو حرفة يمارسها الفرد في إطار منظم بهدف توفير حاجاته الأساسية ويحتاج إلى الخبرة والمهارة.

4-3- التعريف الإجرائي لمفهوم المهنة:

هي الجهد المبذول فكريا أو أدبيا لتحقيق منفعة دنيوية مشروعة ، ولكنها تختلف عن الوظيفة والحرفة فالوظيفة تقتصر على الأعمال الإدارية أو المكتبية أما الحرفة فتكتسب من خلال الممارسة البسيطة ولا تحتاج إلى وقت طويل لعلمها .

5- مفهوم التكيف المهني: إن التكيف المهني عملية ديناميكية توافقية مستمرة تنشأ بين الفرد على المستوى السيكوجتماعي ومحيطه المهني بمكوناته المادية والبشرية فهو التفاعل الانسجامي بين ذاتية الفرد بميوله واستعداداته وانزاجه وبين المحيط العمل الخارجي المعبر عنه بمظهر رضا العامل عن عمله وعن المؤسسة والإشراف ومتطلبات العمل، ويحمل التكيف المهني في حالة من الرضا عن العمل وهي الحالة التي تؤدي إلى الارتياح هو أحد فروع التكيف العام في مجال العمل، والذي يعتبر من أهم المجالات التي يجب على الفرد أن يحقق فيها نسبة من التكيف، السببين الرئيسيين هما:

الفرد نسبة كبيرة من وقته من ميدان العمل، أهمية العمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته. والتكيف المهني هو تكيف الفرد مع عمله فهو يشمل تكيف الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتكيفه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل عبر فترات من الزمن لخصائه الذاتية إضافة إلى تكيف الفرد مع عمله مع المشرف عليه ومع زملائه وكذا تكيفه مع مطالب العمل نفسه وتكيفه مع ظروف السوق المتغيرة وخاصة بالعمل وتكيفه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه .

ومن هنا التكيف المهني هو تكيف الفرد العامل مع محيط عمله بكل متغيراته ومع المشرف عليه وحماية الرفاق ومع مطالب العمل نفسه وذاتية الفرد ومحيط العمل الخارجي.

سادسا- الدراسات السابقة:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الطور الثالث (ل.م.د) في علم النفس تخصص علم النفس العلم والتنظيم، إعداد الطالب هشام زروقة ، 2017/2016 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث جاء التساؤل العام لهذه الدراسة : ما علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة؟ وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها :
- تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة مستوى متوسط.
- يتبين لنا من خلال النتائج أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة يتمتعون بمستوى متوسط من التوافق المهني.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل إعداد الطالبة بطة مليكة، 2017-2018، جامعة محمد بوضياف المسيلة، حيث جاءت الإشكالية العامة لهذه الدراسة : هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي بقسم علم النفس ؟

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيانين وضعا خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمها وضبطهما ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) والالتزام التنظيمي

الفصل الثاني :

العدالة التفاعلية

التنظيمية

تمهيد:

تعد العدالة التفاعلية التنظيمية أهم مواضيع السلوك التنظيمي. ويرجع ذلك إلى دور كل من العدالة التفاعلية التنظيمية وأهداف المنظمة، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التفاعلية التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية وأبعادها وأهميتها ونظريات المفسرة لها.

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية تعود لنظرية المساواة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن افراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم، وإن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر. وتعرف (المدخلات) على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، التعليم، ومدة الخدمة وغيرها). في حين عرف (المخرجات) على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافآت، والترقية، النقود). (غني دحام تناي الزبيدي واخرون، 2015، ص 353)

كما تعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (1990 GREEMBERG)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (1997FATH) وتعتبر العدالة مطلبا أساسيا لأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي، وترتكز العدالة التفاعلية التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

- وتعرف كذلك بأنها " مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات وإجراءات داخل المنظمة (1983SAAL MOOR) بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية التي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (عادل محمد زايد، 2006، ص 13).

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

أولاً: العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على انها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الاجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، واعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، وتتحقق أيضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وان إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم اثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلاشك أن إحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تعطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فان الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

قواعد عدالة التوزيع: وضع (ORGAN) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات

هي:

1) قاعدة التوزيع: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم واذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

(2) قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

(3) قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (أبو جاسر، 2010، ص13).

ثانياً: العدالة الإجرائية: هي تلك القرارات و الإجراءات المتعلقة بالأفراد.

تمثل العدالة الاجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني لإجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الادرة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات

الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات (عادل زايد، 2006، ص 22)

جوانب عدالة الإجراءات: لقد كشف علماء السلوك التنظيميين وجهين للعدال الإجراءاتهما:

(1) الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي فيصنع القرارات المؤثرة عليهم .
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات .

(2) الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحييتين:

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .
- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها. (الصيرفي، 2005، ص 311).

ثالثا: عدالة المعاملات:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليها الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها .
 - هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه .
- مكونات عدالة التعاملات:** إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:
1. **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
 2. **التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليهم .

كما توصل "موج" و "بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة المعاملات وهي:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات .
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات .
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. (الخرشوم، 2010، ص 312-313).

3- أهمية العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم التزايد أهميتها وانعكاسها الإيجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات وقد حظي مفهوم العدالة التفاعلية التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها ويمكن إدارة العدالة التفاعلية التنظيمية من خلال مؤشرات التالية، بحسب ما أشار إليه كل من (علوان

2007، ديسمبر 2003 ، الأسمرى (2014) والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

- إن العدالة التفاعلية التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب وأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة بعدا هاما في هذا الجانب.
 - إن العدالة التفاعلية التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذه الجانب.
 - تنعكس العدالة التفاعلية التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
 - إن العدالة التفاعلية التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار التغذوية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
 - إن العدالة التفاعلية التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند أفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
 - تؤثر العدالة التفاعلية التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس للفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل فرد فيها.
- محمد ناصر راشد ابو سمعان، 2015، ص 28) .

4- نظريات العدالة التنظيمية:

4-1 - عدالة مبادئ الإدارية: لقد كان المفكر الإداري "هنري فايول" مهندس فرنسي تركزت اهتماماته في دراسة وتحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية يعتمدها المدراء في أعمالهم، وفي نفس الوقت الذي اقترح فيه "تاييلور" مدخل الإدارة العلمية اقترح العالم الفرنسي (هنري فايول) مدخل مبادئ الإدارة الحديثة حيث اهتم بتحديد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد " فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل و تعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التفاعلية التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي:

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.
- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات، أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

- الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها. (عادل محمد زايد، 2006، ص 68، 69).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الاجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل علة سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية .

- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

- **مبدأ وحدة التوجيه:** وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

- **مبدأ المركزية:** ويعني تمركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المؤداة.

- **مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي

يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة و إخلاص (خضير كاظم، حمود فريجات وآخرون 2009، ص 55.54).

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الأمر:** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توجد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن نطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التفاعلية التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين. (عادل محمد زايد 2006، ص 69-70)
- **تنمية روح الجماعة بغرض التعاون:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.
- **الضبط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير انظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة. (صالح نوار 2006، ص 135).

4-2- العدالة في التنظيم البيروقراطي: اقترح " ماكس فيبر " نموذج التنظيم البيروقراطي العلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين (20) والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلق في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية. ويرجع السبب في هذا الخلل إلى مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية شاغل الوظيفة ويبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية: تقسيم العمل، تسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية الموضوعية بدلا من الشخصية، الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

- إن تكوين المنظمات البيروقراطية، طبقا للخصائص السابقة يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التفاعلية التنظيمية ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا الارتباطه بفكرة توسيع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على تجديد والابتكار ومن الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة. بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئة معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة. (عادل محمد زايد، 2006، ص 69-70)

4-3- نظرية المساواة: تتسبب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "آدمز" وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله و وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، وكما يدركونها ويتمثل جوهر النظرية أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في

المنظمة، من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد و اقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك بالرسم.

تتكون العوائد أو النتائج من الرواتب والمزايا، والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها، أما مجهود (مدخلات الفرد فتشكل القدرات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوائد و مدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد وهكذا تعتمد نسبة العوائد الفرد أو مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل. وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك. (حسين حريم، 2009، ص 120، 121)

- واعتمادا على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة، فيمكن توقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات الآتية:

- 1- تغيير مدخلات مثل (لا يبذل جهدا كبيرا) .
- 2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).
- 3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتتي، ولكن تبين الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).
- 4- تخريب إدراكه للآخرين مثل (إن عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد)؛
- 5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل (قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل

أفضل مما كان يعمل أبي حينما كان في عمري).

6- ترك المجال مثل (الاستقالة من العمل). (ماجدة العطية ، 2003 ، ص128)

إن فنظرية المساواة أو العدالة تفترض على الإدارات أن تهتم بتوفير العدالة في تقسيم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافئات لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقسيم والتحفيز غير عادية فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 68)

4-4- نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية: لقد طور (HUSERMAN ET AI 1978)

ما يسمى بنموذج الحساسية للعدالة التنظيمية وذلك بتطوير نظرية المساواة من خلال أخذ الفروق النفسية والفردية بين العاملين بعين الاعتبار. ويفترض هذا النموذج أن الأفراد تقوم بردود فعل مختلفة بما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية وعدمه وذلك نظرا للاختلافات الشخصية بينهم أو مدى حساسية كل منهم للعدالة، وتم تصنيف الأفراد العاملين من حيث حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات:

أولاً- الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة الافتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي وفي حال إدراك هذا العامل لظروف عدم العدالة فإنه سيتحرك في إحدى اتجاهين:

1-زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخصه.

2- مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حال شعور بعدم العدالة بما يخص غيره من تخفيض العاملين.

ثانياً - الشخص الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته مقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها لذلك فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير.

ثالثاً - الشخص الغير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة بالجماعة المرجعية التي ينتمي إليها وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوماً للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات. (ريم عمورة، 2014، ص 50)

نظرية التوقع: yroom اوليفكتور فروم vector Vroom من النظريات الشائعة والمقبولة على نطاق واسع نظرية التوقعات التي تربط باسم فروم (1964)، تشبه هذه النظرية من زاوية النظر إلى الفرد نظرية العدالة فكلتاهما تنظران إلى العامل باعتباره كائناً عاقلاً، ومفكراً ويتخذ قرارته بعد إجراء تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة، واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من أسلوب عمل معين، أو نتيجة اتباع حل معين، وثمة وجه شبه آخر بين النظريتين إذ تركز كل واحدة منهما على جوانب معينة من العمل فنظرية التوقعات تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل، وهي لا تتعامل مع الأجر وحسب ولكنها تتعامل مع عدد من العوامل الايجابية الميزات، والفوائد، والشكر، والثناء والاعتراف بالفضل والرضى المهني، وتتضمن الجوانب السلبية أساليب العقاب المختلفة وتخفيض المستوى الوظيفي، ثم أخيراً الفصل من العمل (فارسحلمي، 1999، ص 250) ولهذه النظرية مجموعة من الخصائص وهي:

1- يميل الفرد إلى اختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب المدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال يحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك؛

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين Expectancy. ب- توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة. ج - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له. 3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ- ب -ج) أو (التوقع والوسيلة والمنفعة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فيما يشعر به فرد الآخر.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية الدراسة في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم، وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً. (محمد سعيد سلطان، وآخرون، 2000، ص 231)

عناصر نظرية التوقع:

1- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول اليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً، و إن كان التقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام الإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب، أو هو الانجاز الكامل للشئ المرغوب فيه.

2- الوسيلة: وهنا يثار التساؤل داخل الفرد مؤداه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء

والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

3- **منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير، وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي: (أحمد ماهر 2003، ص 148-150)

نظرية بورترولولر :

طور بورترولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يصنعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل.

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد العوائد على التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورترولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن الاستمرارية الأداء تعتمد على فناعة العامل ورضاه، وإن الفناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

- وقد بين بورترولولر أن هناك نوعين من العوائد وهما:

* عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات

العليا عند الفرد.

* عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

- يوضح نموذج بورترولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز و الإشباع / الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها. (محمود سلمان العميان، 2006، ص 294-295)

5- مبادئ العدالة التنظيمية: يرى (HOY TARTER، 2004)

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ: مبدأ المساواة : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة .

- **مبدأ الأخلاق:** ويتمثل في الاستقامة والنزاهة ، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة ، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .
- **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات .(ماهر علي الخزاعي، 2013، ص 39)

6- العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

قدم (greenberg) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على ادراك العدالة التفاعلية التنظيمية وهي:

1- **الاتساق:** قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي

المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

2-التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.

3- الدقة: يجب أن يتعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.

4- التصحيح: يجب أن يعطي للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء، كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.

5- التمثيل أو المشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم اثناء تطبيق هذه القرارات .

6-الأخلاقيات: يجب أن تعكس صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين .كما أضاف (2004) HOY AND TARTER إلى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة التفاعلية التنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي:

- الانصاف: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي تقدمها .

- التصور أو الإدراك: أي أن تصور الفرد يساهم في ادراكه العام للعدالة .

- العدالة الشخصية: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة .

- المطالبة بالمساواة: يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأنتكون وفقا للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة. (شروق عبد المحسن المتروك،

2010، ص 41)

خلاصة:

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التفاعلية التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين. وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان.

الفصل الثالث:

التكيف المهني

تمهيد:

شغل موضوع التكيف المهني حيزا كبيرا في الدراسات والبحوث لأهميته في حياة الناس فالتكيف المهني ليس مرادفا للصحة النفسية فحسب بل يرجعه الأكثرية بأنه الصحة النفسية بعينها فهو الهدف الرئيسي لجميع فروع علم النفس بصورة عامة ومن أهم أهداف العملية الإرشادية والعلاج النفسي ويترتب في أوائل أهداف الإرشاد النفسي. يعتبر التكيف المهني المهني بحالا من مجالات التكيف المهني الاجتماعي، وقد حظي هو الآخر بدراسات متعددة وذلك لأهميته البالغة في حياة الفرد خصوصا المهنية منها، إذ يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري القيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، و العكس صحيح.

1- تطور التكيف المهني:

تتميز مراحل حياة الفرد بمواجهة ظروف و مواقف مختلفة، تختلف باختلاف خصائص و مميزات كل مرحلة، و لقد سعى الإنسان منذ القدم إلى تحقيق التكيف المهني مع البيئة التي يعيش فيها، فكان في كثير من الأحيان يلجأ إلى السحر والشعوذة و التنجيم سعياً منه لمعرفة الحظ والإطلاع على الغيب للحصول على درجة معينة من الاطمئنان والاستقرار. (كمال الدسوقي 1976 ، ص 19) أما في العصر الحديث فنتفق أغلب الأدبيات التي تناولت موضوع التكيف المهني على أن أصل مفهوم التكيف المهني مشتق من أصول علم البيولوجيا و يؤكد على ذلك LAZARUS لازروسفي قوله: "إن مفهوم التكيف المهني إنبثق من علم الأحياء، و كان حجر الزاوية في نظرية Darwin للنشوء والارتقاء و قد أستعير و عدل من قبل علماء النفس و سموه التكيف المهني، و يؤكد على كفاح الفرد للبقاء طويلاً أو العيش في محيطه الطبيعي و الاجتماعي". Lazarus (S.R1976 P3) إن هذا المفهوم لا يزال يستعمل في علم الأحياء و علم النفس على حد سواء، وهنا لنا أن نتساءل عن الفرق بين مصطلح التكيف المهني البيولوجي النشأة ومصطلح التكيف المهني بالمعنى السيكولوجي. حيث يرى السيد عبد الحليم: "إن التكيف المهني يراد به التكيف المهني، إي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الاجتماعية والعلمية حيث أن علماء النفس استعاروا مفهوم التكيف المهني و أعادوا تسميته بالتكيف المهني ويمثل التكيف المهني والتكيف المهني معا منظورا لملاحظة وفهم السلوك البشري والحيواني.

السيد عبد الحليم : (1990 ص 23) و من جهة أخرى يرى "المليجي وعبد المنعم" ، أن استخدام لفظ التكيف المهني يكون للدلالة على التكيف المهني البيولوجي، أي التكيف المهني مع البيئة، في حين يستخدم لفظ التكيف المهني للدلالة على التكيف المهني الاجتماعي بوجه عام (حلمي المليجي، وعبد المنعم المليجي 1973 ص386) ويشير المفهوم البيولوجي إلى أن الكائن الحي يحاول أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه، محاولة منه للبقاء. أما من المنظور النفسي السيكولوجي فقد أستعار علم النفس المفهوم البيولوجي ووظفه باسم التكيف المهني بدل التكيف المهني ليدل بطريقة أفضل عن العملية السلوكية والتي بواسطتها تتمكن الكائنات الحية من إشباع حاجاتها وتخطي العوائق

البيئية، فالتكيف المهني بمعناه العام هو العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات والعوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما، لذلك فالتكيف المهني يتضمن تغيرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع بها أن يواجه استجابات للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها وتلك التغيرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب وظروف المجتمع المتغيرة. (مجدي أحمد محمد عبد الله: 1996، ص 277) ومن جهته يرى "صلاح مخيمر" أن هناك التكيف المهني وهناك التواءم، حيث أن التكيف المهني تلاؤم وتناغم على مستوى الأعماق ما بين الفرد و بيئته، وبينما يظل التواءم في مستوى السطح لا يزيد على أن يكون مسaire و مجارة للبيئة" (صلاح مخيمر 1987 ص 08) و بعبارة أخرى إن التكيف المهني أو الموائمة يتضمن تغييرا جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته ومطالبه والظروف المتغيرة للمجتمع، وهذا التغيير يجب أن يكون متسما بالمرونة أو ينبغي أن يكون توافقا مرنا، ويعني هنا مصطلح التكيف المهني أن أي تغيير في الكائن الحي سواء أكان في الشكل أو في الوظيفة يجعله أكثر قدرة على المحافظة على حياته و بقاءجنسه.

ويشير " د : القوص " إلى أن حالات التكيف المهني المناسب دالة بوجه عام على الصحة النفسية، وأماحالات التكيف المهني غير المناسب فإنها تفصح في العادة عن انحراف معين في الصحة النفسية ومعنى أن التكيف المهني السليم هو الذي يخفض التوتر الناشئ عن ظهور حاجة أو دافع، أو يزيله تماما، ويمنع الوقوع في الصراع بطريقة تكفل التوازن والتكيف المهني بين الفرد وبيئته وتحافظ على التوازن بين العمليات النفسية المختلفة (مجدي أحمد محمد عبد الله، 1996، ص 227- 228) فالإنسان كما يتلاءم مع البيئة الطبيعية يستطيع أن يتوافق مع الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به، والتي تستلزم منه باستمرار أن يتلاءم ويتكيف معها، وتدفع ظروف الحياة الفرد إلى هذا التكيف المهني ويساعده على ذلك ما لديه من ذكاء وقدرة على التطبيع الاجتماعي (عبد الحميد مرسي، 1994 ، ص 152)

ومن جهته يرى " إنجلش " إن مصطلح التكيف المهني يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف المهني حتى انه يمكن تعريف التكيف المهني بأنه " : تكيف الشخص مع بيئته الاجتماعية

في مجال مشكلات حياته مع الآخرين و التي ترجع العلاقاته بأسرته ومعايير البيئة الاقتصادية والسياسية والخلقية . (عبد الحميد مرسي، 1994 ، ص 228)

وحسب "صلاح مخيمر" فالتكيف المهني هو الرضا بالواقع المستحيل التغيير وهو جمود و سلبية و استسلام ، أو تغيير الواقع القابل للتغيير و هو مرونة و إيجابية و ابتكار و يرى بأن عملية التكيف المهني تتضمن إما تضحية الفرد بذاته نزولا عند مقتضيات العالم الخارجي، و ثمنا للسلام الاجتماعي أو تتضمن تثبيت الفرد بذاته و فرضها على العالم الخارجي (حامد عبد السلام زهران، 1995 ، ص 27) و بالتالي فالتكيف المهني يدل على العملية السلوكية التي تستطيع بها الكائنات الحية إشباع حاجاتها، ومن هنا فالتكيف المهني عبارة عن سلسلة من العمليات تبدأ حين يفشل الفرد في إشباع حاجة من حاجاته البيولوجية أو النفسية أو الاجتماعية، و تنتهي تلك العمليات بإشباع هذه الحاجة، وعليه فإن الإنسان لكي يتوافق يجب أن يعرف ما يريده هو وما يريده الآخرين منه. (كمال الدسوقي، 1976 ص 15) وبناءا على ما سبق ذكره يمكن القول بأن مصطلح التكيف المهني أعم وأشمل من مصطلح التكيف المهني لأنه | يستهدف تحقيق الغرض و إشباع الحاجات، إما بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم الخبرة الشخصية أو بالتغيير الذي يعني إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف المهني هو طبيعة كل كائن حي و الذي يحاول أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه للبقاء، فالإنسان بعالمه العقلي له القدرة على تغيير عالم الواقع لتحقيق المواءمة، ومن ثم فالتكيف المهني يشمل طريقتين: التغيير والتغيير (كمال الدسوقي، 1976، ص 15).

وعليه يمكن القول بأن الإنسان يتكيف بيولوجيا و يتوافق نفسيا واجتماعيا، واذ يبدأ التكيف المهني وهو جنين في بطن أمه، ويستمر ذلك طوال حياته بعد الولادة، في حين يبدأ توافقه النفسي والاجتماعي مع تكوين ذاته في السنوات الأولى من حياته، وبهذا ترتبط العمليتان - التكيف المهني والتكيف المهني - ارتباطا وثيقا بمراحل النمو المختلفة التي يمر بها الإنسان، انطلاقا من خصائص كل مرحلة و مطالب النمو فيها علما بأن هذه المطالب تختلف من مرحلة إلى أخرى ابتداءا من مرحلة الطفولة و إنتهاءا بالشيخوخة وعموما فإن الشخص المتوافق هو الذي يستغل جميع إمكانياته الجسمية والنفسية والاجتماعية والانفعالية

إلى أقصى درجة ممكنة في مواجهة مشكلاته حتى يحقق الصحة النفسية المرغوبة في أي مرحلة يعيشها. (حامد عبد السلام زهران، 1995، ص32)

لذا يمكن القول بأن مفهوم التكيف المهني كغيره من المفاهيم النفسية الأخرى، عرف تطورا واضحا و ارتبط ارتباطا كبيرا بعلم الأحياء ليصبح فيما بعد ذا طابع نفسي خاص به وعليه فإن الإنسان لكي يكون متوافقا مع ظروف حياته ومختلف المواقف التي يتعرض لها ومع نفسه ومع بيئته، يجب عليه أن يدرك ما يريده وما يرغب فيه لنفسه وما يريده منه الآخرين، حتى لا يقف في سبيلهم ويعترض طموحاتهم وأهدافهم ورغباتهم ويحترم مشاعرهم ويعرف كذلك ظروف بيئته ومواقف حياته، وكذا إدراك كل مسببات ومصادر الضغوط و السبل الكفيلة للتعامل ومواجهة هذه الضغوط والتغلب عليها وذلكبوضع إستراتيجيات محكمة الإدارتها سعيا منه لتحقيق رغباته ولتأكيد ذاته، مما يؤدي به إلى إبداع وإنجاز أشياء جديدة له وللآخرين، تسهم بدرجة كبيرة في توافقه، فالتكيف المهني يلعب دورا كبيرا ومهما في حياة الفرد لئلا يصاب من علاقة مع عدة متغيرات ولأن الهدف المنشود الذي يحاول الفرد الوصول إليه يجعله يعمل جاهدا من اجل ضبط التوازن بين جوانب حياته المختلفة و ما قد يعترضها من مواقف وضغوط مختلفة .

و يوجد هناك اختلاف الآراء حول ما إذا كان التكيف المهني إنجازا أي هدف في حد ذاته أو انه عملية تمكن من بلوغ هدف ما بأن هناك طريقتين للتفكير حول التكيف المهني حيث يرى: LAZARUS

- أن ننظر إليه على انه تحصيلا أنجز سواء حسنا أو سيئا.

- أن ننظر إليه بوصفه عملية (LAZARUS 1976P15)

ومن جهته يرى "نعيم الرفاعي" أن التكيف المهني هو عملية و نتيجة في نفس الوقت ويستطرد قائلا " : فنحن نقول أن فلانا قد تكيف تكيفا حسنا مع بيئته الجديدة و يظهر وكأننا نشير إلى نتيجة، كما نقول أن التكيف المهني يمر بمراحل و فيها تتداخل عدة عوامل وبذلك نشير إلى العملية (نعيم الرفاعي، 1969، ص 37)

إنه لمن المرجح أن التكيف المهني عملية و نتيجة ، فقد يؤدي الإحساس بأي دافع إلى القيام بعدة سلوكيات قصد إشباعه و القضاء على التوتر الذي يحدثه، و تمثل هذه السلوكيات المراحل السابقة للإشباع ، و هذا ما نطلق عليه عملية أما النتيجة فهي حصيلة تلك السلوكيات التي قد تكون حسنة و يكون التكيف المهني في هذه الحالة مصدر ارتياح واطمئنان و قد تكون النتيجة سلبية و يكون التكيف المهني غير مناسب مما ينطوي عليه الاضطراب (نعيم الرفاعي، 1969 ، ص 34-35)

إن الشخص المتوافق هو الذي يستطيع مواجهة الصعوبات بأشكالها المختلفة بتغيرات في سلوكه و عاداته بما يناسب الظروف الجديدة أو تغيير البيئة المحيطة بما يناسبه و حسب (SIDNEY (JOURARD سيدن جورارد فان هناك نوعين من التكيف المهني بالنسبة للفرد و هما:

1- التكيف المهني بالتأثير على الذات : ويتمثل هذا النوع في التمتع بالصحة عندما يغير الشخص نماذج سلوكه في اتجاه الصحة النفسية ويكون غير صحي عندما تتغير الشخصية بتقلبات الفرد إلى حد ما بعيدا عن الصحة النفسية الشخصية السوية.

2- التكيف المهني بتعديل الظروف الخارجية : و هو الذي يبقي الشخصية دون تغيير و عوض من ذلك تكون معاناة الشخص المكافح في تغيير محيطه متضمنا سلوكيات غيره من الأشخاص إلى غاية إشباع حاجاته و تخفيف معاناته (عبد الكريم قريشي، ص 17)

مما سبق يمكن اعتبار التكيف المهني أحد المفاهيم الأكثر شيوعا في علم النفس والصحة النفسية وذلك للارتباط الشديد بالشخصية في جميع مراحلها ومواقفها وقد تضاعفت الأهمية في هذا العصر نظرا لزيادة الحاجة إلى الأمن والاستقرار النفسي لأنه لم يسلم من الاختلافات والتباينات في التعريف والتناول وهذا ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

2. التكيف المهني و بعض المفاهيم المشابهة له:

2- 1 التكيف المهني و التكيف المهني: من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم أوضح للتوافق ينبغي الإشارة أولاً إلى مفهوم التكيف المهني لأن هناك من يخلط بين مفهومي التكيف المهني و التكيف المهني، فهناك من يرى بأن التكيف المهني أعم من التكيف المهني، وهناك من يرى العكس وهناك أيضاً من يرى أن التكيف المهني هو التكيف المهني والتكيف المهني بمعناه العام هو: " العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما"، لذلك فالتكيف المهني يتضمن تغيرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع بها أن يواجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها، وتلك التغيرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب وظروف المجتمع المتغيرة . (مجدي أحمد محمد عبد الله، 1996، ص 227) .

ويرى الدكتور نبيل صالح سفيان بأن التكيف المهني أقل شمولاً من التكيف المهني الذي يتضمن الحيوان والنبات في علاقتهما بالبيئة المادية والاجتماعية، كما أنه يتضمن أحيانا جانب الفعل الإنساني و تتدخل فيها الإرادة، بينما التكيف المهني يرتبط بالمسايرة ويتصف التكيف المهني بالتدرج على خط متصل ليس فيه قطع إضافة لكونه لا يختلف باختلاف قدرات الإنسان و ثقافته (نبيل صالح سفيان: 2004 ص 157)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن التكيف المهني قد يقتصر على الكائن الإنساني فحسب بينما التكيف المهني يمتد إلى باقي الكائنات الحية، وبأن التكيف المهني هو الكل بينما يعبر مصطلح التكيف المهني عن جزء بسيط من هذا الكل، ويرى الأستاذ الدكتور سهيل كامل أحمد بأن الكائن وبيئته في علاقة لا بد أن تبقى على درجة كافية من الاستقرار ولكن الكائن والبيئة متغيران و لذلك يتطلب كل تغيير تغييراً مناسباً للإبقاء على استقرار العلاقة بينهما، وهذا التغيير المناسب هو التكيف المهني أو المواءمة Adaptation و العلاقة المستمرة بينهما هي التكيف المهني، وكثيراً ما يستخدم اللفظان تكيف و توافق كما لو كان مترادفين، ولكن الكلمة الأولى تشير إلى الخطوات المؤدية إلى التكيف المهني والثانية إلى حالة التكيف المهني التي يبلغها الكائن لا يختلف هذا التعريف كثيراً عن سابقه إلا في كونه أضاف الاستمرارية فقط، أي أن عملية التكيف المهني جزء من عملية التكيف

المهني و بأن استمرارية الأولى تؤدي إلى ظهور الثانية أما عن وجهة النظر التي تستخدم مفهوم التكيف المهني على أنه التكيف المهني فهي كالتالي: "التكيف المهني أو التكيف المهني " مفهوم مستمد أساسا من علم الحياة (البيولوجيا) فيشير هذا المفهوم إلى أن الكائن الحي يحاول أن يواءم نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء وتستهدف هذه العملية بأشكالها المختلفة تلائم الفرد مع الظروف البيئية الطبيعية التي يعيش فيها، ولقد استعار علماء النفس المفهوم البيولوجي للتكيف، والذي أطلق عليه علماء البيولوجيا مصطلح "مواءمة" و استخدم في المجالات النفسية والاجتماعية تحت مصطلح "التكيف المهني أو التكيف المهني"، فالإنسان كما يتلاءم مع البيئة الطبيعية يستطيع أن يتوافق مع الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به والتي تستلزم منه باستمرار أن يتلاءم ويتكيف معها، وتدفع ظروف الحياة الفرد إلى هذا التكيف المهني ويساعده على ذلك ما لديه من ذكاء وقدرة على التطبيع الاجتماعي (عبد الحميد مرسي، 1994، ص ص 151-152)

لم يركز كثيرا هذا التعريف على الفرق بين المصطلحين لغة، على قدر ما ركز على محتوى كلا العمليتين التي ذهب إلى كونهما تهدف إلى تلائم أو تكيف أو توافق الإنسان مع بيئته الخارجية وهذا ما ذهب إليه تقريبا صاحب التعريف الآتي:

إن التكيف المهني يراد به التكيف المهني، أي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الاجتماعية و العملية، حيث أن علماء النفس استعاروا مفهوم التكيف المهني وأعادوا تسميته "بالتكيف المهني". وعليه فالتكيف المهني و التكيف المهني.

كلاهما منظورا وظيفيا لملاحظة وفهم السلوك البشري (أبو النيل، 1984، ص 23) أما عن الواجهة التي تبناها الباحث في سير هذا العمل وهي مخالفة لكلا الوجهتين السابقتين والتي قد كان فضلها أو تبنيها يعود إلى تأثر الباحث بما جاء به التعريف الآتي:

يرى أنجلش بأن اصطلاح التكيف المهني يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف المهني حتى أنه يمكن تعريف التكيف المهني بأنه " تكيف الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين، والتي ترجع لعلاقاته بأسرته ومعايير البيئة الاقتصادية

والسياسية والخلقية. ولذلك فمصطلح التكيف المهني أعم وأشمل من مصطلح التكيف المهني، لأنه يستهدف تحقيق الغرض وإشباع الحاجات، إما بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم الخبرة الشخصية، أو بالتغيير الذي يعني إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف المهني طبيعة كل كائن حي، والذي يحاول أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه للبقاء، فالإنسان بعالمه العقلي القدرة على تغيير عالم الواقع لتغيير هذه المواءمة، و من تم فالتكيف المهني يشمل طريقتي التغيير والتغيير (كمال الدسوقي، 1974 ص 32) .

وعليه ومما سبق يتضح لنا بأن التكيف المهني أو المواءمة يتضمن تغييرا جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته ومطالبه والظروف المتغيرة للمجتمع، وهذا التغيير يجب أن يتسم بالمرونة أو ينبغي أن يكون توافقا مرنا، ويعني مصطلح التكيف المهني أي تغيير في الكائن الحي سواء أكان في الشكل أو الوظيفة يجعله أكثر قدرة على المحافظة على حياته وبقاء جنسه لمواجهة أو ملائمة هذا التغيير الخارجي.

2-2 التكيف المهني والصحة النفسية : يحدث خطأ لدى كثيرا من المؤلفين بين الصحة النفسية و التكيف المهني لارتباطهما الشديد مع بعضهما مع أنهما ليسا اسمين مترادفين لمفهوم واحد، فالصحة النفسية تقترن بالتكيف المهني، فلا توافق بدون تمتع بصحة نفسية جيدة ولا صحة نفسية بدون توافق جيد، فهدف الصحة النفسية تحقيق التكيف المهني السليم ويعد الفرق بين الصحة النفسية و التكيف المهني هو فرق في الدرجة (نبيل صالح سفيان ص 157)

من خلال التعريف يتضح بأن كلا المفهومين يكاد الآخر، فهناك ارتباط كبير قد يصل في بعض الأحيان إلى الترادف بينهما، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الشخص الذي يتوافق جيدا لمواقف البيئة والعلاقات الشخصية يعد دليلا لامتلاكه وتمتعه بصحة نفسية جيدة أيضا فالقدرة على التشكيل والتعديل من قبل الفرد لمواجهة المتطلبات وإشباع الحاجات يمكن اعتبارها مقياسا للصحة النفسية، وهذا ما جعل بعض الباحثين يلجأ إلى استخدام مقاييس الصحة النفسية لقياس التكيف المهني، وأحيانا مقاييس التكيف المهني لقياس الصحة النفسية.

يمكن أن نقابل ما بين الصحة النفسية والتكيف المهني، كذلك ما بين اعتلال الصحة النفسية وسوء التكيف المهني، فالصحة النفسية تقود إلى التكيف المهني و لكن العلاقة ليست سببية أو تفسيرية و لكن علاقة جدلية تؤدي إلى الفهم و تشير إلى التفاعل المتبادل، إذ أن درجة عالية من الصحة النفسية ترفع من حالة التكيف المهني للشخص مع الذات ومع الآخر كما أن زيادة درجة التكيف المهني مع الذات ومع الآخر تزيد من رصيد الفرد في الصحة النفسية.

2-3- التوافق والذكاء: هناك عوامل تؤثر أو لها علاقة بالتكيف المهني ومنها الذكاء العام فقد اعتقد الكثير بأن هناك ارتباط تام بين الذكاء والتكيف المهني، بل لقد عرف البعض الذكاء بأنه القدرة على التكيف المهني مع البيئة وأجريت عدة دراسات محاولة الدراسة عن العوامل التي لها علاقة بالتكيف المهني ومنها الذكاء العام حيث وجدت معظم الدراسات أن الذكاء العام يرتبط بالتكيف المهني كدراسات تيرمان (و دراسة هيلدرات 1938) و(دراسة بونسل 1952) حيث تميزت الإناث الذكيات عن الذكور الأنكيا في التكيف المهني كما في دراسة هالبيين 1973 إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن هناك عددا من الأنكيا يعانون من صعوبة في التكيف المهني الاجتماعي كدراسة لنجروث (صالح حسن الداهري، ص 158) ويؤكد راجح أن الذكاء ليس إلا عاملا واحدا من العوامل الكثيرة التي تساعد على التكيف المهني الاجتماعي (أحمد عزت راجح: ، 1970 ، ص 431) ، ثم اتجهت الأنظار إلى الذكاء الاجتماعي على اعتبار أنه أكثر اقتراب من التكيف المهني الاجتماعي، وعلى نفس ما نحي الذكاء العام نحي الذكاء الاجتماعي فعرفه البعض أنه: " القدرة على الانسجام مع المجتمع " ماوس و هست 1972)، إلا أن مفهوم التكيف المهني يختلف تماما عن مفهوم الذكاء الاجتماعي، و هذا ما حذا حذوه الدكتور نبيل صالح سفيان حيث أنه يقول: "إن الذكاء الاجتماعي ليس بالضرورة يؤدي إلى التكيف المهني لأن قدرة الفرد على فهم الآخرين والقدرة على التصرف بحكمة في المواقف الاجتماعية هو جانب إدراكي و التكيف المهني هو نتاج عوامل عقلية وجدانية فهناك عوامل انفعالية تجعل الفرد يسلك سلوكا أحقما من الجانب الاجتماعي و يدرك الفرد ذلك و لكنه مضطر ليشبع دافعا ما أو رغبة أو شيء آخر". (نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص 160)

2-4- التكيف المهني وسوء التكيف المهني : إن مفهوم التكيف المهني من أكثر المفاهيم شيوعا في علم النفس ذلك أنه تقييم سلوك الإنسان و علم النفس أنما هو علم سلوك الإنسان و توافقه مع البيئة المادية و الاجتماعية، لذلك كانت دراسة علم النفس لا تنصب على السلوك ذاته أو على التكيف المهني نفسه بل تدور حول كيفية الوصول إلى التكيف المهني و طبيعة العمليات التي يتم بواسطتها التكيف المهني أو عدم التكيف المهني. فالتكيف المهني (Adjustment) هو تكيف أو تلائم الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين أسرة، عمل دراسة. أما سوء التكيف المهني (Maladjustment) فهو فشل الإنسان في تحقيق انجازاته و إشباع حاجاته ومواجهة صراعاته ومن ثم يعيش الفرد في الأسرة والعمل و التنظيمات التي ينخرط فيها في حالة عدم الانسجام و عدم التناغم و إذا ما زاد هذا القدر من سوء التكيف المهني اقترب الفرد من الأعصاب.

3. نظريات التكيف المهني المهني:

تختم نظريات التكيف المهني المهني بعوامل التكيف المهني المهني المتمثلة في العامل والعمل ، فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل نتيجة قيامه بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا . وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التكيف المهني المهني لغايات تعزيز أدبيات الدراسة.

3-1- نظرية نموذج مظهر الرضا:

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها لوثير 1973 lawler نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني ، وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب ، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه للقيام بأداء عملهم ، يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا . زيادة على ذلك ، عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه ، فيجب أن يعم عليهم شعور باللامساواة وبالذنب.

وأخيرا إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف: يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء. (كشرود 1995، ص 457)

3-2- نظرية العاملين نظرية العوامل الدافعة الصحية (لهيرزبرج Herzberg): تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل ، وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات : تجنب الألم والنمو من الناحية النفسية . لقد قام هيرزبرج وجماعته 1966 بمقابلة 200 محاسب ومهندس من مدينة بتسبرج الصناعية ، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدت إما إلى تحسين رضائهم عن العمل أو انخفاض ملحوظ في رضائهم عن العمل ، وظهر بأن هناك خمس عوامل يمكن أن تقرر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي : الإنجاز ، التميز ، العمل نفسه ، المسؤولية والتقدم والترقية في العمل ، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغير الثابت في الاتجاه نحو العمل . وبما أن هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد ، لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل . أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي : تعليمات المؤسسة والإدارة ، الإشراف ، الأجور العلاقات الاجتماعية ، وظروف العمل المادية ، وبما أن لهذه العوامل تأثير قليل على اتجاهات العمل الإيجابية ، لذلك سميت بالعوامل الصحية موازاة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوط (الزبيدي 1991 ص 84-85)

3-3 نظرية القيمة: نظرية القيمة أو التعارض التي طورها Locke (1969-1976) تقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكما ثنائي القيمة:

1 المتعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.

2 أهمية ما يريده الفرد ويقومه. فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل مثل الترقية يمكنه أن يكون مهما جدا لهذا

الفرد، بينما ليس كذلك لفرد آخر . فمظهر الترقية مثلا بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطى وزنا أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر (كشروود 1995 ص 453-456)

3-4 نظرية التأثير الاجتماعي: قدم كل من Pfeffer&Salancik عام 1978 نظرية للرضا الوظيفي تخلص من مفهوم الحاجة . وفكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة كما أنها أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها بعبارة أخرى ، لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط ، ولكنها تتأثر أيضا وبدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل . وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل إلى الوظيفة (كشروود 1995 ص 461 462)

3-5- نظرية العملية المناوئة:

يؤكد Landy 1978 من خلال نظريته للرضا الوظيفي على دور العمليات الفسيولوجية في الحفاظ على حالة وجدانية متزنة . أي أن الأساس السببي للرضا هو فسيولوجي ، ويشمل الجهاز العصبي المركزي.

وسوف يتغير رضا الفرد الوظيفي خلال فترة من الزمن حتى ولو كانت الوظيفة ثابتة فمثلا تبدو الوظيفة أكثر تشويقا خلال الأسابيع القليلة الأولى منها بعد عدة سنوات . إلا أن landy يقترح بأن هناك آليات داخل الأشخاص تساعد على المحافظة على حالة وجدانية متزنة . وما دام الرضا وعدم الرضا هما إلى حد كبير جزءا من الاستجابات الانفعالية ويعتقد أن هذه الآليات تلعب دورا في الرضا الوظيفي . والعملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة أو المضادة للتعامل مع الانفعال . فمثلا، إذا كان الشخص مسرورا جدا ، فان هناك استجابة فسيولوجية تعارض أو تناوي هذه الحالة الوجدانية وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف إلى مستوى محايد . فالحالة الوجدانية المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على أنها مضررة بالأفراد وليست مفيدة لهم في أي حال من الأحوال . تستعمل الميكانيزمات الآليات الفسيولوجية لتقي الشخص هذه الحالات المتطرفة . ويقترح landy بأن السبب الذي يجعل

الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي هو أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفسيولوجية الوقائية . كشرود 1995 ص 463

3-6- نظرية الثبات (الاتساق) : (Consistency theory) : تم تطوير هذه النظرية من قبل Korman عام 1976 وتعتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي . وبناء على هذه النظرية ، هناك علاقة موجبة بين الاثنين . إضافة إلى أن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية ، بينما العمال ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة . وهناك ثلاث أنواع من تقدير الذات مهمة لأداء الوظيفي وهي :

1 تقدير الذات المزمّن : الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.

2 تقدير الذات الموقفي : الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة أو مخاطبة الآخرين.

3 تقدير الذات التآثر اجتماعيا : الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي . لكن زيادة مستوى تقدير الذات ، خاصة تقدير الذات المزمّن ، يكون صعبا ، بالرغم من أن هناك طريقتين لذلك: الأولى : تعطى للعمال فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسية . وهذه الأفكار يعتقد أنها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل أو العمال عن قواه العديدة وأنه شخص جيد. الثانية : تعطى للعامل مهمة سهلة جدا يكون من المؤكد النجاح فيها . فهذا النجاح يعتقد أنه يزيد من مستوى تقدير الذات ، الذي قد يزيد بدوره من الأداء والذي يؤدي بدوره إلى زيادة في مستوى تقدير الذات ، وهكذا (كشرود 1995 ص 467)

3-7- نظرية التدرج الهرمي لماسلو Maslow : يعتبر أبراهام ماسلو أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية ، إن نظرية الحاجات الماسلو تهدف لتحقيق هدفين ، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية وتربط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية . إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات

من الحاجات الإنسانية ، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر في أهميتها : (الزبيدي 1991 ص 75) المستويات الخمس للحاجات هي:

1 - الحاجات الفسيولوجية Physiological needs :- وهي الحاجات الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي. (زهران 1982 ص 35).

وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حالة عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئا (الحو، 1999، ص 45) وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه ، وان هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم. (الزبيدي، 1991، ص 75)

2- حاجات الأمان (Safety needs) وهي تمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين. (الزبيدي 1991 ص 77)، على سبيل المثال ، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي (توفير وإدخار) أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله . وتبرز الحاجات إلى الأمن بعد أن تشبع نسبيا الحاجات الفسيولوجية . (الحو 1999 ص 45)

3- حاجات الحب والانتماء: Belongingness and loves needs يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية .وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية . ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة والي بيئة اجتماعية صديقة تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين. وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه ، ويسعدهم ويسعد بهم (حامد زهران 1982 ص 35)

4- حاجات الثقة Esteem or self-Esteem needs : وتشمل الحاجة للشعور الشخصية بإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين . وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا . إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك ، ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير ، ولكن لا بد أن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص ، والتي تعكس إمكاناته وقدراته على الإنجاز والعمل (الزبيدي 1991ص 79)

5- حاجات تحقيق الذات Self-actualization needs وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة ، ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله : " أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون"، ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها فلا بد أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يعرف أنه يفعله بكفاءة وإتقان. (الحلو، 1999، ص 46)، وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته ، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها وترضي رغباته وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعا وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني ، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام داخليا المكوناته . ويعتبر عمل الفرد هو المحال الأساسي لتحقيق ذلك ، فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية حادة للفرد تمارس عليه ضغط مستمرا قد يؤدي به إلى الإحباط لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني ، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام إلى نهاية الحياة. (الزبيدي، 1991، ص 81) ويرى ماسلو إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضية عن وظيفته ، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فإنه يكون غير راض عن عمله. (القدومي، 1998، ص 76) و نرى من خلال العرض للنظريات السابقة أن كلا منها قد ركز الاهتمام

على جانب من جوانب العمل مثل : الناحية المادية ، الراتب ، المكانة الوظيفية ، العلاقة مع الزملاء ، والعلاقة مع المشرفين ، وأن نظرية ماسلو كانت أكثر النظريات شمولاً ولكنها أيضاً تجاهلت كيفية إشباع الحاجات وعلى ذلك نجد أن النظريات جميعاً تتضافر معاً ، ويكمل بعضها البعض في تفسير الرضا عن العمل . والإنسان يتكون من مجموعة من الغرائز والحاجات العضوية ، ولكي يحصل التكيف المهني لا بد للإنسان من إشباع هذه الغرائز والحاجات العضوية بشكل صحيح لا يتعارض مع إشباع غيره ، لذلك كان لا بد من مقياس لتنظيم العلاقات بين الناس بحيث يضمن لكل إنسان حقه في الحياة الصالحة ، وإن ترك وضع هذا المقياس لعقلاء الإنسان ، فإن الأحكام المتعلقة بالأفعال والأشياء اللازمة للإشباع تكون مختلفة ، ومتناقضة ، ومتفاوتة ، ومتأثرة بالبيئة ، وذلك نتيجة التفاوت بين غرائزهم وحاجاتهم العضوية ، لذلك فإن المقياس والنظام الصحيح هو كتاب الله وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام الصالحة لكل البشر ولكل زمان ومكان.

4-مظاهر التكيف المهني المهني:

للتوافق المهني مظاهر ، وأول مظاهر الرضا عن العمل . وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل ، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ، ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب فيما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان ، فإن مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العملائي تهتم كل فرد ، ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التكيف المهني المهني منها " زيادة الأجر ، والتطور الذاتي للشركة ، وثبات العمالة ، وانفكاك العمالة ، وشعبية العامل ، والاستفادة من قدرات الفرد. " أما الرضا عن العمل فإنه يرتبط بعوامل مثل " السن والتعليم والتدريب والمهنة والشخصية والتكيف المهني العام والرضا العام " ، ومن الملاحظ أن هذه العوامل هامة في فهم التكيف المهني المهني الذي يمكن أن يستدل عليه من خلال محكيين : الأول : الرضا عن العمل Job Satisfaction والثاني : الإرضاء Satisfactoriness (عوض 1996 ص 38-39)

المحك الأول : الرضا عن العمل Job Satisfaction فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه ، وزملائه ، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها ، وظروف عمله ، وساعات عمله ، وأجره ، ونوع العمل الذي يشغلها) يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناسالناجحين ، اللذين يعملون في مهنته (طه طارق 1980 ص 54)

المحك الثاني : الإرضاء Satisfactoriness : أما الإرضاء ، فإنه يتضح من إنتاجيته وكفايته . ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه ، وزملاءه ، والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها . كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره ، ومن الإصابات التي تكون له ، ومنعدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن . ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل (طارق طه 1980 ص 54)

وتظهر محكي التكيف المهني المهني واضحة جلية في قوله تعالى : " يا أيها النفس المطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية فادخلي في عبادي وادخلي جنتي " (الفجر 27-30) والرضا يشمل إشباع الفرد لحاجاته وميوله ، والإرضاء يشمل زملائه ومشرفه ومجتمعه وربيه طالما متمسك بالمعايير الربانية في كيفية الإشباع. والفرد هو الوحدة الأساسية في الدراسة المتعلقة بالتكيف المهني المهني ، والتغيرات التي تطرأ على نواحي الرضا والإرضاء من أهم صور التكيف المهني المهني ، ذلك أن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام ، وكذا فقد تكوم هناك دورات من الإشباع وعدم الإشباع ، ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد ، ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث خلاله التكيف المهني المهني للفرد . وقد تختلف أنماط التكيف المهني المهني باختلاف المهن ، فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة لأخرى . كما قد يختلف نمط العلاقات المتداخلة في المحكات نفسها من مهنة إلى أخرى . ويتأثر التكيف المهني المهني بالعوامل الديموغرافية - السن ، الجنس ، ومستوى التعليم ... الخ - والتدريب ونمط الشخصية والتكيف المهني خارج نطاق العمل لذا فإنه يبدو من المعقول أن درجة الرضا والإرضاء تعكس درجات مختلفة من التكيف المهني المهني بالنسبة لاختلاف السن ، والجنس ومستويات التعليم ، والتدريب ، وغيرها ... لذا يجب أن نضع في اعتبارنا هذه الارتباطات

حتى نفهم ناحية التكيف المهني المهني على حقيقتها . وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا عن العمل ، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي : الأجر وزملاء العمل ونوع العمل والإشراف ومدى الارتباط بالمؤسسة والشعور بالأمن والإدارة وفرص الترقى . ويمكن فهم اتجاهات العمال ومعنوياتهم فهما صحيحا في نطاق علاقاتهم بالمحركات السلوكية كالقدرة الإنتاجية، والنقل الداخلي، والغياب ونسبة الحوادث، والمشكلات المتعلقة بالنظام والمنازعات ولا يكون التكيف المهني المهني متكاملًا إذا لم يشمل على هذه المحركات السلوكية (محمد عوض 1976 ص 4-5)

ويلاحظ أن الشعور بالملل من العوامل المؤثرة على التكيف المهني المهني وخاصة بالنسبة للأعمال الروتينية ، كما يتأثر توافق الفرد بمدي التناقض بين أهدافه وخبراته ويلاحظ أن العامل المحدود الأهداف يستطيع أن يتوافق مع الظروف المهنية حتى ولو كانت غير ملائمة بدرجة أكبر من الشخص الطموح ، وتعتبر الصلاحية المهنية ، أي مقارنة إمكانيات الفرد بمقتضيات العمل ، أحد الأبعاد الأساسية للتوافق المهني (عباس محمود عوض 1976 ص 2)

إذن هي أن : " التكيف المهني يتضمن خفض التوتر الذي تستثيره الحاجات Needs فإذا تحقق خفض التوتر الفرد بدون توريطة في توتر ذي درجة معادلة أو يزيد من الخطر اعتبر التكيف المهني مرضيا " ، وأن جميع ما نقوم به من سلوك ما هو إلا محاولة ناجحة أو فاشلة لخفض التوتر وتحقيق التكيف المهني المطلوب. (طارق طه 1992 ص 30-31)

5- تحليل عملية التكيف المهني:

تبدأ عملية التكيف المهني بوجود دافع أو رغبة معينة تدفع الإنسان و توجه سلوكه نحو غاية معينة أو هدفخاص يشبع هذا الدافع، ثم يظهر عائق ما يعترض سبيل الكائن الحي من الوصول إلى هدفه، وعندما يعاق الكائن الحي من الوصول إلى هدفه ويحبط إشباع دافعه، يأخذ في القيام بكثير من الأعمال و الحركات المختلفة لمحاولة التغلب على

- هذا العائق والوصول إلى هدفه وبالوصول إلى الهدف الذي يشبع الدافع تتم عملية التكيف المهني، وعلى هذا الأساس فالخطوات الرئيسية في عملية التكيف المهني هي:
- وجود دافع يدفع الإنسان إلى هدف خاص.
 - وجود عائق يمنع من الوصول إلى الهدف و يحبط إشباع الدافع.
 - قيام الإنسان بأعمال و حركات كثيرة للتغلب على العائق.
 - الوصول أخيرا إلى حل يمكن من التغلب على العائق و يؤدي إلى الوصول إلى الهدف وإشباع الدافع. (سهير كامل أحمد، 1999 ، ص 4)

6-مجالات التكيف المهني:

ينظر البعض إلى التكيف المهني على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي وقد استعمله علماء النفس الاجتماعيون على أنه: " قدرة الفرد على التكيف المهني والتوائم مع نفسه وبيئته الاجتماعية و المادية و المهنية . (حمدي ياسين :1959 ، ص 20) يرى سوبر أن هناك مظهرين أساسيين للتوافق هما التكيف المهني الذاتي والاجتماعي، ويعرف التكيف المهني الاجتماعي على أنه : "قدرة الفرد على عقد علاقات اجتماعية راضية مرضية أي يرضى عنها نفسه و يرضى عنها الناصعبد الفتاح محمد دويدار، 2003 ، ص 369) أي أن التكيف المهني الاجتماعي هو قدرة الفرد على النجاح و الاستمرار في علاقاته مع الناس، أي مدى مرونة الفرد في تغيير أنماط سلوكه حتى يوائم ما يحدث في نفسه من تغيرات مختلفة وبين الظروف البيئية المحيطة به. بالإضافة إلى التكيف المهني الاجتماعي بحد" التكيف المهني الذاتي أو الشخصي"والذي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي للعلاقات الداخلية الذاتية يعرف التكيف المهني الذاتي بأنه : رضا الفرد عن نفسه، وثقته وتقبله لما يصدر عنها، مع تحرره من الميول العصبية (حمدي ياسين، 1959، ص 20) أي أن التكيف المهني الذاتي يسمح للفرد بالتمتع بصحة نفسية جيدة قادرة على التوفيق بين دوافعه المتصارعة أي خلوه من الصراعات النفسية، قادرا على تجاوز الإحباطات التي تعترض حياته .

إن كلا هذين المظهرين من التكيف المهني الذاتي والاجتماعي يعبران عن نفسيهما في مواقف الفرد يعاني من سوء توافق ذاتي مثل حدوث اضطراب نفسي، فهذا بدوره ينعكس على سوء توافقه الاجتماعي، أي أن هناك علاقة طردية تكاملية إن صح التعبير . ويرى "أحمد عزت راجح" بالإضافة إلى التكيف المهني الاجتماعي و الذاتي أن هناك التكيف المهني الاقتصادي و الديني و السياسي و "التكيف المهني المهني" حيث يعتبر هذا الأخير من أهم مجالات التكيف المهني العام و ذلك لأن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التكيف المهني، وترجع هذه الأهمية العاملين أساسيين أحدهما: أن الفرد يقضي معظم وقته في ميدان العمل و الثاني هو الدور الهام للعمل و تأثيره على حياة الفرد ومكانته. وينظر البعض إلى التكيف المهني المهني على أنه جزء من التكيف المهني العام في شتمجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية كانت أو اجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من تغيير بين وقت لآخر، وتتضمن البيئة المهنية: الإداريين و المشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التكيف المهني . المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي من خلال تاريخه المهني (بديع محمود القاسم 2001ص.44) ومن خلال هذا يتضح لنا أن التكيف المهني المهني هو تقبل العامل للعاملين معه ورضاه عن التغييرات التي تعترض محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامة مع ظروف العمل، وتميزه الكمي والكيفي في الأداء. | ويعرفه "Scott" بأنه :

"توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغييرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملاءه و كذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة و ميوله، و مع مزاجه. (محمود السيد أبو النيل، 1984 ، ص 156) ويتفق فرج طه مع هذا التعريف، حيث ذكر بأن التكيف المهني المهني هو:

"توافق الفرد لنديا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغييرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، و توافقه

لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه، و مع زملائه، و مع مطالب العمل، و مع قدراته الخاصة، و مع ميوله، و مزاجه، يعتبر هذا جميعه متضمنا في مفهوم التكيف المهني المهني". (فرج عبد القادر طه 1981 ص 56) و تعرفه " م غرافيتس "التكيف المهني المهني على أنه: | "المجهود من أجل التكيف المهني مع بيئة العمل .(83 MADLENE GRARUITZ 1981,p

إن التكيف المهني المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل و إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته و توقعاته مما ينعكس على إنتاجيته و كفايته و علاقته بزملائه رؤسائه و مع بيئة العمل، و إذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره و شكواه و غيابه و تأخره عن العمل. (بديع محمود القاسم، ، ص 46) و بالتالي ومن خلال هذا التعريف تظهر أهمية الرضا المهني إذ أنه يعتبر الظاهرة الأكثر أهمية في حدوث التكيف المهني المهني لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل و لكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل، و غالبا ما تستعمل عبارة الرضا للدلالة عن حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجة من حاجاته كالزيادة في الأجور و الترقية أو حتى رضا المسئول عنه (عبد النور أرزقي 1997، ص 70) تذهب بعض سياسات التسيير إلى الاهتمام بكل جوانب حياة العامل، و تعمل على تحسينها و يري البعض مثل كاتر ماكوبي Maccoby مورس Morse جوران Gurin و فلور Floor بأنه لا يمكن تحقيق الرضا إلا باجتماع كل الجوانب، و كان للرضا محورا مركزيا تتلاقى فيه كل الأشعة المتمثلة في الرضا عن كل جوانب الحياة، و قد عدد هؤلاء الباحثون الكثير من عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، عن محتوى العمل، عن فرص الترقية عن الإشراف، عن جماعة العمل، عن ساعات العمل، و عن ظروف العمل، و يرون أن درجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل. (عباس محمود عوض، 1976، ص 72) و عليه يمكن القول بأن الرضا عن العمل هو حالة الفرد النفسية الناتجة عن حصوله عن إشباع من مصادر مختلفة ترتبط في تصوره بوظيفته، و بقدر ما تحققه هذه الوظيفة من

إشباع بقدر ما يزداد رضاه، وللأهمية الكبرى التي يبديها الرضا بكل جوانبه في حدوث التكيف المهني المهني نتطرق إلى:

6-1- الرضا و التكيف المهني المهني: "إن المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين، و مصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا و تحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، و ضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية و باختصار تولد معظم الأعمال لدى من يقومون بها مشاعر الرضا، ولكنها قد تؤدي إلى مشاعر الضغط أيضا. (رونالدي ريجيو 1991، ص267)

لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله ومدى قدرته على التكيف المهني معه، ومن هذه المصطلحات الرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل، وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموع مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في وظيفته. إن رضا الفرد عن عمله هو محصلة التكيف المهني أو التكيف المهني الفعال ما بين حاجات الفرد ودوافعه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، وهذا ما قامت عليه نظرية التكيف المهني الوظيفي التي قام كل من جرين GRAEN ودويز 1968 DUEWIS بعرضها وتم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التكيف المهني أو التكيف المهني الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل و بيئة العمل نفسه و اعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل كما يتضح ذلك في شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة. ويؤكدون ذلك بقولهم " : إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل، فهي الجوانب العامة لبيئة العمل (ناصر محمد العديلي 1981 ص 36) ويعتقدون بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الفرد مع عمله من خلال معرفة مدى التكيف المهني بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل. لقد ذكر

أبو النيل أن منسوتا بأمريكا قامت بإصدار كتيب عن التكيف المهني المهني، قام بإعداده أساتذة بها، قسموا التكيف المهني المهني إلى الرضا عن العمل، والروح المعنوية، واتجاهات العمل ودوافع العمال، والمحركات السلوكية الجزاءات.

وتتلخص بحوث أساتذة تلك الجامعة في ما يلي:

- أنه يمكن الاستدلال على التكيف المهني المهني من خلال عاملين وهما: الرضا والإرضاء، أي الرضا منقبل الأفراد على العمل بوجه عام وعن ظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء والإرضاء من قبل الرؤساء عن إنتاج الأفراد وكفاءهم للعمل الذي يقومون به.

- الفروق بين الأفراد

- تختلف أنماط التكيف المهني المهني باختلاف المهن.

يتأثر التكيف المهني المهني باختلاف السن، ومستوى التعليم، والتدريب. (محمود السيد أبو النيل. 1984. ص 368-369) و قد طورت كونوى Kounway 1987 نموذجا للتوافق المهني، والرضا عن العمل يشتمل على سبعة عشر جانبا، أو عنصرا، يسهم في تشكيل رضا الفرد عن عمله، و توافقه معهوم من أبرز هذه العناصر: الترقية، فرص التدريب الإشراف الإدارة، ضغط العمل، الاستقلالية، مجموع العمل، الأجور. أسلوب تنظيم العمل الأجور، أسلوب تنظيم العمل، الأمن الوظيفي العمري خالد 1991، ص 61)

6-2- عوامل الرضا المهني:

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في توافق الأفراد مع المهام التي يتولون القيام بها والظروف التي يشتغلون فيها، ويمكن الإشارة إلى البعض من هذه العوامل في النقاط التالية :

- **الاقتناع بجدوى العمل:** يعتبر التساؤل عن طبيعة العمل و الفوائد المرجوة منه، من أوائل التساؤلات التي يطرحها الفرد عند تفكيره في القيام بعمل معين، وذلك أن الفرد لا يقوم بنشاطات معينة بمحض إرادته إلا إذا كان يسعى إلى إشباع حاجات معينة من خلالها.
- **وضوح المهمة:** من المفروض أن يكون لكل عضو من أعضاء المؤسسة مهمة محددة يقوم بها من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك

لأن عدم تحديد مهام الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيرا ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات و إمكانية حدوث الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيرا ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات و إمكانية حدوث الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيرا ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات و إمكانية حدوث اضطراب في سير الأعمال (محمد جمال يحيوي 2003 ص 423)

• **تطابق طبيعة العمل مع مبادئ الفرد العقائدية:** تعتبر ميول الأفراد الثقافية وانتماءاتهم العقائدية من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض وأثناء العمل داخل المؤسسات، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الفروق الفردية وكذا اختلاف البيئات والمجتمعات.

• **تطابق طبيعة العمل مع شخصية الفرد :** من المعلوم أن لكل فرد شخصية تميزه عن الآخرين، و تعتبر الخصائص النفسية والسمات والصفات المميزة لشخصية الفرد من العوامل الأساسية التي تتحكم في عملية توافقه مع العمل المنوط به، ومع الوسط المادي والاجتماعي الذي يعمل فيه.

• **تطابق طبيعة العمل مع مؤهلات الفرد الفنية:** تتمثل مؤهلات الفرد الفنية فيما لديه من خبرات ومعارف وكفاءات فنية تمكنه من تنفيذ عمل معين بإتقان، وتعتبر المؤهلات الفنية للأفراد، بالإضافة إلى قدراتهم الجسمية و الذهنية من المعايير الأساسية التي تعهد المهام الوظيفية إليهم على أساسها داخل المؤسسات.

• **وحدة التعليمات:** تتمثل التعليمات فيما يصدره المشرفون على تسيير المؤسسات من أوامر وقرارات بهدف توجيه نشاطات المستخدمين المكلفين بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وتحديد كيفية أدائهم لمهامهم، وعلى هذا الأساس تعتبر وحدة التعليمات من العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد وتوافقهم مع مهامهم داخل المؤسسات، فإذا كانت مصادر التعليمات الموجهة إلى المستخدمين متعددة ومتناقضة، فإن ذلك من شأنه أن يضع المستخدم المرؤوس في حالة حيرة وارتباك اتجاه عمله واتجاه رؤسائه.

• **نجاح المؤسسة:** يقصد بنجاح المؤسسة تمكنها من أداء مهامها بصورة كاملة، ويعتبر نجاح المؤسسة كذلك من العوامل المساعدة على ارتباط العمال بمهامهم الوظيفية، ذلك أن نجاح المؤسسة وارتفاع سمعتها على نطاق واسع مثلاً يجعل المستخدمين فيها يثقون في قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم، مما يحثهم على الارتباط بها والاعتناء بمهامهم ويرفع من معنوياتهم، خصوصاً إذا كانوا يعتقدون بأن النجاح سوف يعود عليهم بالفائدة (محمد جمال يحيوي 2003 ص 428)

• **اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال:** يعتبر اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال فيها واعتنائها بهم من العوامل التي تحثهم على الاعتناء بمهامهم، فعندما يتأكد العمال من اهتمام إدارة المؤسسة بشؤونهم وعملها على حل مشاكلهم تزداد ثقتهم فيها ويميلون إلى الاعتناء بأعمالهم.

• **حسن العلاقة مع زملاء العمل:** تعتبر العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة وأساليب التعامل فيما بينهم من العوامل المؤثرة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص، حيث يساعد الانسجام وحسن التعامل بين العمال على تكيفهم مع ظروف العمل وبيئته الاجتماعية .

• **حسن العلاقة مع المشرفين على تسيير المؤسسة:** تعتبر العلاقة بين العمال والمسؤولين على تسيير المؤسسة كذلك من العوامل المؤثرة في توافق العمال مع المسؤولين داخل المؤسسة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي ومع ظروف العمل.

كفاءة المسؤولين: قد لوحظ أيضاً أن قلة كفاءة و خبرة المشرفين على تسيير المؤسسة كثيراً ما تجعل العمال يميلون إلى عدم الثقة في توجيهاتهم، وبالتالي التذمر وعدم الرضا على الوضعية التي آلت إليها مؤسساتهم.

• **التسلية:** تعتبر التسلية من العوامل النفسية المؤثرة في اتجاهات العمال نحو عملهم ونحو بيئتهم الاجتماعية، إذ تساعد على التخفيف من ملهم أثناء العمل وجعل الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه أكثر مرحاً وترفيهاً، مما يساعد على انسجامهم مع الوسط الاجتماعي للعمل وتقبلهم لظروفه ويزيد في ارتباطهم به.

- التنويه بمجهودات العامل الإيجابية: تعتبر رغبة الفرد في التنويه و الإشادة بنشاطاته وأعماله الناجحة داخل المؤسسة التي يشتغل فيها كذلك من العوامل المؤثرة في تصرفاته واتجاهاته أثناء العمل، وهذه الرغبة ترتبط في الحقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير والاحترام من طرف الآخرين محمد جمال يحيوي 2003 ص 430)
- تماسك الجماعة: يعتبر تماسك جماعات العمل المتمثل في ترابط العمال وتفاهمهم وتضامنهم وتطابق اتجاهاتهم، كذلك من العوامل المساعدة على تحقيق التكيف المهني الاجتماعي بينهم وتمكينهم من التكيف المهني مع ظروف العمل ومحيطه.
- الشعور بالرضى المهني : يتمثل الرضى المهني في تقبل الفرد لعمله وتمسكه به باعتباره النشاط المفضل لديه، وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله و حاجاته و اتجاهاته، ويعتبر رضى الفرد بعمله شرطا أساسيا لتوافقه مع عمله .

7- محكات تحديد التكيف المهني:

كيف نحكم على الشخص أنه متوافق أو غير متوافق ؟ هناك محكات قد نعتمد عليها في تحديد التكيف المهني نستعرضها فيما يلي:

7-1- المحك الإحصائي Statistical : وهو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التكيف المهني على التوزيع الطبيعي، والتوزيع الطبيعي يفترض أن الخاصية بشرية تتوزع على شكل منحنى تتجمع الأغلبية في الوسط و الأقلية في الأطراف، وبالتالي فإن التكيف المهني سيكون موضعه قريباً من متوسط المنحني أي مع أغلبية الناس ، بينما سيء التكيف المهني هو الذي يقترب من طرف المنحني (سعد جلال ، 1985 ، ص 83)

7-2- المحك الثقافي Cultural: وهو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التكيف المهني من خلال اقتراب الفرد من ما هو سائد في مجتمعه، فالنازي في مجتمع نازي قد يكون متوافقاً على عكس إذا كان في مجتمع آخر وهو محك يقترب من المحك الإحصائي إلا أنه أكثر تركيزاً على الجانب الثقافي المحلي و بالتالي فالسلوك غير المتوافق يختلف في خصائصه من مجتمع إلى آخر (محمد جمال يحيوي 2003 ص 281)

7-3- المحك المرضي Pathological : وهو الذي يعتمد في تحديد التكيف المهني من خلال أعراض عيادية، فسوء التكيف المهني هنا حالة مرضية لها أعراض، فمن أعراضه مثلاً:

- أن الفرد يفقد كل مشاعر العلاقات الإنسانية نتيجة للتأبد العاطفي
- يفقد الصلة بالواقع.
- يشعر بالاغتراب النفسي.
- ينسى أحداث الصدمة الحالية
- يحاول استعادة الصدمات الماضية فلا يريد أن ينساها
- يتجنب الأشخاص و الأماكن وأي شيء يذكره بالصدمة
- يحس بفتور في عواطفه نحو الآخرين

• يشعر بنقص في الكفاءة إزاء أي عمل يؤديه أو أي نشاط يأتيه. (الدكتورة ديانا هيلز والدكتور روبرت هيلز 1999، ص 74)

7-4- المحك المثالي Ideal : وهو محك متأثر بالفلسفة و الأديان ويعتمد في تحديده لدرجة التكيف المهني على مدى الاقتراب من الحد الأعلى أو المثل أو الكمال إلا أن المشكلة هي في كيفية تحديد درجة الكمال و خاصة فيما يتعلق بصفات و خصائص البشر وخاصة لدى الفلاسفات أو الديانات الوضعية. (عباس محمود عوض 1989 ، ص 3) تستخدم أيضا لتحديد درجة توافق الفرد أساليب وأدوات تنوعت ما بين الاستبيان الذاتي وذلك عن طريق تقديم التقارير الذاتية وبين الملاحظة التي يقوم بها الأخصائي النفسي و الذي أصبح لديه أدوات متطورة تساعده سواء في عملية التشخيص أو في تحليل قدرات الفرد، أو استعداداته ميوله، اهتماماته، سماته، درجة اضطرابه، ملاحظة سلوكه في المواقف الفردية والجماعية والوقوف على ماضيه وحاضره سواء من الناحية الصحية أو علاقاته الاجتماعية. وبالرغم أيضا من أن قياس اضطراب الشخصية يرجع في جذوره التاريخية إلى القرن التاسع عشر الميلادي في أعمال كل من فونت Wundt ويونج Jung وفي الطرق الإسقاطية لدى فرويد إلا أن الاهتمام بالمقاييس النفسية وخاصة قياس سمات الشخصية يعود في أصوله إلى التحليل العاملي والى منظري تحليل العوامل، حيث كان لظهور الإحصاء والتحليل العاملي أثر كبير في ظهور عملية القياس النفسي وتحويل الخصائص النفسية والاضطرابات والأمراض النفسية إلى أرقام، ومن هنا فان الفحوصات والاختبارات النفسية تعد من العوامل المساعدة في الانتقاء والتصنيف والتشخيص والمعالجة والمتابعة والبحوث وهي تقوم على قياس الظواهر النفسية وتقديرها كمية.

8- سوء التكيف المهني:

يبدو التكيف المهني في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما و أن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية و مع نفسه، والتكيف المهني عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية و نفسية و اجتماعية كثيرة، فالعامل يبدأ عمله فيرى نفسه أنه مضطرا للتكيف مع ظروف و مطالب عديدة ، حيث أن عملية التكيف المهني لا تقتصر على تكيفه مع الآلة فحسب ، بل تتجاوز ذلك إلى التكيف المهني مع الزملاء و مع المشرف

و مع مزاجه و مع نظام العمل الخاص في المصنع و مع كل الظروف المحيطة بما فيها بيئة العمل، فسوء التكيف المهني في مجال معين يكون له صده و تأثيراته على جميع النواحي ، فالإنسان قبل أن يكون عاملا هو وحدة نفسية اجتماعية، إن اضطرب جانبا منها اضطربت باقي جوانبها، فنقص قدرة العامل على سبيل المثال قد تؤدي إلى حدوث صراعا نفسيا لديه، مما ينقص حتما من قدرته على العمل و مردوده، وقد يتسبب كذلك في إفساد علاقاته الاجتماعية . و بما أن التكيف المهني المهني يشير إلى حسن العلاقة بين العامل و محيط عمله فإن حدث اضطراب في هذه العلاقة نتيجة لجملة من العوامل والأسباب، نجم عن ذلك سوء توافق مهني، و الذي يعرف بأنه إخفاق الفرد في عمله إما لعدم تناسب قدراته مع عمله أو لأنه يجد صعوبة في علاقاته الاجتماعية مع زملائه و رؤسائه في العمل. يمثل سوء التكيف المهني المهني الوجه السلبي لعملية التكيف المهني و هو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف المهني السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم (بديع محمود القاسم، 2001، ص 49) وسوء التكيف المهني المهني شكل من أشكال السلوكيات غير الملائمة، أي حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة لفرد ما، لا من ناحية القدرة أو التدريب أو من نواحي أخرى حيث يقول جارسون أن سوء التكيف المهني وعدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بتلك التغيرات والعجز عن التكيف المهني معها ومع التغيرات الاقتصادية والحضارية الأخرى. ويرى " جارسون " أن هناك مصدرين أساسيين لسوء توافق العاملين في العمل وهما:

- سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا

- شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل (محمود السيد أبو النيل .1984ص 271 270) يؤكد جار سون أن ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا كما يؤكد علاقة عدم الأمن بسوء التكيف المهني، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء توافق العامل مثل الصراع بين الزوجين، الديون المالية، الأمراض المزمنة، وهذه مؤشرات على سوء التكيف المهني المهني للعامل. ويرى العالم "كارل جارسون" بأن سوء التكيف

المهني المهني ينتج من عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته، فسوء التكيف المهني يشكل واحدا من السلوكيات غير الملائمة، وحالة تنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد لا تدريبيا، ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى. ومهما يكن فانطلاقا من أن الفرد كائنا فإن سوء التكيف المهني في أي مجال من ناحية يكون له رد فعله المضاد على توافقه وعلى اعتبار أن التكيف المهني المهني يستدل عليه بعاملين هما: الرضا والإرضاء. حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء وإدارة العمل، وأحوال العمل وساعات العمل والأجر ونوع العمل، وهذا كله يتضمن إشباع حاجاته

9- ميكانيزمات التكيف المهني:

إن إرضاء الفرد لحاجاته و تحقيق أهدافه لا يتم بصورة مطلقة ، نتيجة عوامل ذاتية، خاصة به كقدراته و خصائصه و كذا الظروف التي يعيش فيها لذلك يلجأ الفرد إلى آليات معينة لكي يحقق التكيف المهني و هذه الآليات يطلق عليها في علم النفس ميكانيزمات الدفاع " وهي عبارة عن سبل أو أساليب تهدف إلى الدفاع عن الشخصية ضد أي تحديد داخل الفرد او خارجه و كلمة ميكانيزمات لا تحمل أي معنى من المعاني المرضية أو سوء التكيف المهني النفسي فهي عمليات يلجأ إليها الفرد بحكم خبراته الواقعية و تتحدد هذه الميكانيزمات فيما يلي:

9-1- العقلانية والتبرير INTELLECTUALISATIO ET RATIONALISATION :

وهي حيلة دفاعية يحاول بها الشخص إعطاء صفة منطقية لصراعات و انفعالات بغية السيطرة عليها في محاولة لإيجاد الصفة الملائمة لإرضاء دوافعه و حاجاته و يحاول إعطاء تفسير منطقي أو مقبول عقليا الحالة أو سلوك أو فكرة أو إحساس ما، ومثال ذلك العامل الذي لم يتحصل على علاوة المردودية مرد ودية وما تسبب له من إحباط فيحاول هذا الأخير إعطاء تفسيرات و تأويلات نوعا ما منطقية لعقلنة فشله ، و التبرير حيلة لاشعورية تحاول بواسطتها تقديم تفسيرات مقبولة اجتماعيا لسلوكياتنا و أفكارنا و تصوراتنا

الخاطئة في نظر الغير ، و يعرفه علم النفس على أنه تعليل مقبول يعطيه المرء لنفسه أو يقدمه السواه على سبيل تسوية سلوكه أو تفسير عقيدته (أسعد رزوق 1979 ص 65)

9-2 التعويض COMPENSATION: هو ميكانيزم للتكيف يستخدمه الفرد ليغطي ضعفاً أو نقصاً في صفة مقبولة اجتماعياً لإحراز التفوق ، و تعتبر أحلام اليقظة من مظاهر عملية التعويض ومن أسهل الوسائل لإشباع رغباتنا و دوافعنا و التي لا تحتاج إلى الكثير من الجهد أو الطاقة ، وهذا يعني وجود انسحاب ذهني من عالم الواقع لتحقيق ما نصبو إليه. (محمد عبد العزيز عبيد ص 1979.65) ، فالعامل أو الموظف الذي لم يسعفه الحظ في النجاح في مهنته يعوض فشله هذا في نشاط رياضي على سبيل المثال.

9-3 التقمص IDENTIFICATION .: و هو عملية نفسية يتمثل الشخص بواسطتها أحد مظاهر أو خصائص شخص آخر و يتحول كلياً أو جزئياً تبعاً لنمو ذاته ، و تتكون الشخصية و تتمايز من خلال سلسلة من التمويهات (جان لابلاش ، و بونتاليس 1985 ص 198) حيث يقوم الموظف ببعض التصرفات و السلوكيات التي يتقمصها من شخصية يحبها و يتخذها كقدوة و مثال يحتذى به نظراً لما حققته هذه الشخصية من نجاحات في ميادين شتى ، ولكن لا يجب أن تتعدى الحدود و إلا أصبح يعد من مظاهر سوء التكيف المهني و ذلك بوصوله إلى درجة يدمج فيها الفرد ذاته في شخصية معينة و هذا ما يسمى بالإستدخال أين يصبح تقمصكليات الصفات الشخصية المفضلة الأمر الذي يزيد من عزه على مواجهة مشاكله اليومية و زيادة روح الإتكالية مما يصعب عملية التكيف المهني النفسي والاجتماعي والمهني.

9-4- الإعلاء : و يعني تحويل الطاقة النفسية المرتبطة بدوافع يضع المجتمع قيوداً على إشباعها إلى أهداف و إنجازات يقبلها المجتمع ، و الإعلاء لا يصرف الطاقة النفسية إلى سلوك مقبول اجتماعياً فقط، بل إلى سلوك إبداعي أحياناً.

9-5- الإسقاط PROJECTION: عبارة عن عملية دفاعية غالباً ما يلجأ إليها الإنسان في حياته اليومية ، حيث يثبت للآخرين بعض الصفات السلبية التي يعانها هو نفسه

فيلصق فيها الفرد ما يتصف به من صفات غير مقبولة اجتماعياً إلى الآخر (مصطفى عشوي 2003 ص 179-180)

9-6- النكوص REGRESSION : هي عملية يقوم فيها الفرد بالعودة إلى مرحلة الطفولة هروباً من المواقف الحاضرة و التي لا يمكنه أن يحققها إشباعاً لدوافعه، و تعتبر لديه مرحلة الطفولة أسهل للتخلص من أعباء عدم التكيف المهني و تراكمات أعباء النفس (ألفت حقي ص 1980 ص 3)

9-7- التحويل TRANSFORMATION: يتم عندما يتواجد عائق فيحول الانفعالات إلى عائق آخر له بعض الشبه أو الصلة بالموضوع الأول، فكراهية العامل الرئيسة في العمل قد ينشأ لكرهيته لوالده التي لا يمكن أن يعبر عنها تعبيراً صريحاً. (كمال الدسوقي 1976 ص 394)

9-8- الرفض: عندما يكون الموقف الخارجي موقفاً شديداً حيث لا يستطيع الفرد مواجهته فإنه يلجأ إلى رفض وجود هذا الموقف ، ذلك لأن رفض هذا الموقف يؤدي إلى تخفيف التوتر و تجنب الألم و لو كان ذلك بصفة مؤقتة. (مصطفى عشوي 2003 ص 181) إن ما يجب الإشارة عليه هو أن الإنسان في حياته لا يستخدم آلية ميكانيزم واحدة فقط للتوافق فقد بتحده يستخدم عدة آليات و هذا حسب الموقف الذي يتعرض له و كذا ظروفه و الضغوط المحيطة به.

خلاصة:

بعد التطرق إلى مفهوم التكيف المهني و الذي يشير إلى نتيجة صراع الدوافع التي يسعى الفرد لإشباعها و حالات التوتر و الإحباط التي يتعرض لها كعوامل دينامية لها تأثيرها على عملية التكيف المهني و التي تكمن في مدى قدرة الفرد في أحداث التوازن بين الإشباع للحاجات المختلفة و إمكانيات الفرد الحقيقية في ظل معايير الوسط الذي يعيش فيه واختيار الوقت المناسب للإشباع أو إرجائه باستخدام الحيل الدفاعية بطريقة ناجحة تخفف من حدة التوتر النفسي وتوفر جوا من التكيف المهني العام ومن خلاله التكيف المهني المهني الذي يستدل عليه من خلال محكات معينة للشخصية السوية إضافة إلى وعي العمال على اختلاف مناصبهم بالإمكانيات الحقيقية للمنظمة التي يعملون بها وتكيف رغباتهم و حاجاتهم الملحة على الإشباع مما يسهل عليهم الاندماج و التفاني في بلوغ الأهداف المسطرة و تحقيق التكيف المهني المهني السليم و بالتالي تجاوز المواقف المحبطة التي يتعرضون لها يوميا ويمكن النظر إلى العوامل الأساسية في أحداث التكيف المهني النفسي و الاجتماعي و المهني للفرد من زاويتين:

- أ- قدرة الفرد على الوصول إلى درجة من التكيف المهني مع نفسه أي مع القيم والأهداف التي ارتضاها لنفسه وإلى درجة من التكيف المهني مع الجماعة التي ينتمي إليها.
- ب - أن يترتب على شعور الفرد بتقبله لذاته وتقبل الآخرين له، الشعور بالسعادة والارتياح فيما يقوم به من تصرفات وسلوكيات.

الفصل الرابع :

تحليل ومناقشة النتائج

1- مجال الدراسة:

إن مجال الدراسة هو النطاق الذي يجري فيه الدراسة، حيث يقول الكثير من المهتمين بمناهج البحوث الاجتماعية أن لكل دراسة ثلاثة مجالات وهي المجال الجغرافي والمجال البشري، المجال الزمني.

وانطلاقاً من خصوصية الدراسة الحالية فقد اعتمدت الطالبو في هذه الدراسة على الدراسة في الموضوع من خلال مجال جغرافي معين ألا وهو ولاية المسيلة وبالضبط بلدية حمام الضلعة ؛ من أجل تشخيص وفهم واقع العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العمال .

1-1- المجال المكاني للدراسة:**1-1-1- نبذة تاريخية عن ميدان الدراسة:**

أنشأت بلدية حمام الضلعة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الاصلاح الاداري آنذاك وسميت (الخرابشة) وفي 1963 تم دمج بلدية حمام الضلعة ودواويره: ملوزة بني يلان، الدريعات، الضلعة، باسم بلدية ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حالياً، حيث كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضمن آنذاك كل القرى والمداشر في إطار البلديات الحالية وهي (بني يلان، ونوغة، تارمونت، حمام الضلعة) وفي سنة 1964 وبعد انفصالا بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلان تم إنشاء بلدية جديدة باسم بلدية حمام الضلعة المكونة من ثلاث دواوير كبرى وهم: دوار الخرابشة (حمام الضلعة تارمونت) ودوار الدريعات ودوار الضلعة، وكانت تابعة إدارية إلى دائرة المسيلة ولاية سطيف، إلى غاية سنة 1984 أين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم 84/365 المؤرخ في 1984/12/01.

1-1-2- الموقع:

تقع بلدية حمام الضلعة في الشمال الغربي لولاية المسيلة على بعد 30 كلم من مقر الولاية، الشمال ولاية برج بوعرييج، الشرق ولاية برج بوعرييج، الغرب بلدية ونوغة الجنوب

بلدية تارمونت أولاد منصور وتعتبر البلدية مقر دائرة حمام الضلعة، حيث تبلغ مساحتها 387 كم²، وتعداد سكانها 49 ألف نسمة .

1-2- المجال البشري للدراسة:

عدد الموظفين الكلي 227 .

عدد المصالح 05

1-3- المجال الزمني للدراسة:

لقد دامت الدراسة الميدانية حوالي شهر ، وذلك ابتداء من بداية شهر جوان 2021، حيث قمنا بدراسة استطلاعية لبلدية حمام الضلعة في شكل جولة استطلاعية.

2- منهجية الدراسة وأسلوب تحليل البيانات:

2-1- منهج الدراسة:

إن اختيار الباحث للمنهج المتبع في دراسته لا يكون بالصدفة ولا بالاختيار العشوائي، حيث أن المناهج العلمية تختلف باختلاف المواضيع المدروسة.

كما أنه لكل منهج علمي وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، وفي الكشف عن الظاهرة محل الدراسة ميدانيا.

وانطلاقا من محاولة الوقوف على واقع العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل .

-المنهج الوصفي: فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف موقف أو مجال اهتمام معين بصدق ودقة

2-2- مجتمع الدراسة:

من خلال الأهداف التي بنيت عليها الدراسة، ومن أجل اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها كإجابة احتمالية على التساؤلات المطروحة في الدراسة الحالية، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في ولاية المسيلة باعتبارها محل الإقامة.

2-3- العينة:

هي جزء من مجتمع الدراسة الذي نجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي؛ ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله حيث بلغت عينة الدراسة 57 عامل أجاب منهم 51 وألغيت 6 منها وهو راجع لعدم ملء الاستمارة من طرفهم.

2-3-1 أسلوب اختيار العينة:

تعد عملية اختيار العينة من أساسيات الدراسة ولأن عينة الدراسة عينة غرضية (قصدية)، هذه الأخيرة التي تستخدم في البحوث الاستطلاعية والتي تتطلب القياس أو اختبار فرضيات محددة، وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد، وبالتالي فلا يوجد إطار دقيق يمكن من اختيار العينة عشوائيا، ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تلاءم أغراض بحثه، ويسمى هذا النوع من العينات بالعينة القصدية أو عينة الصدفة.

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد تم اختيار 57 عامل كعينة عشوائية لعدة أسباب نوجزها في مايلي:

- وباء كوفيد 19 وتداعياته

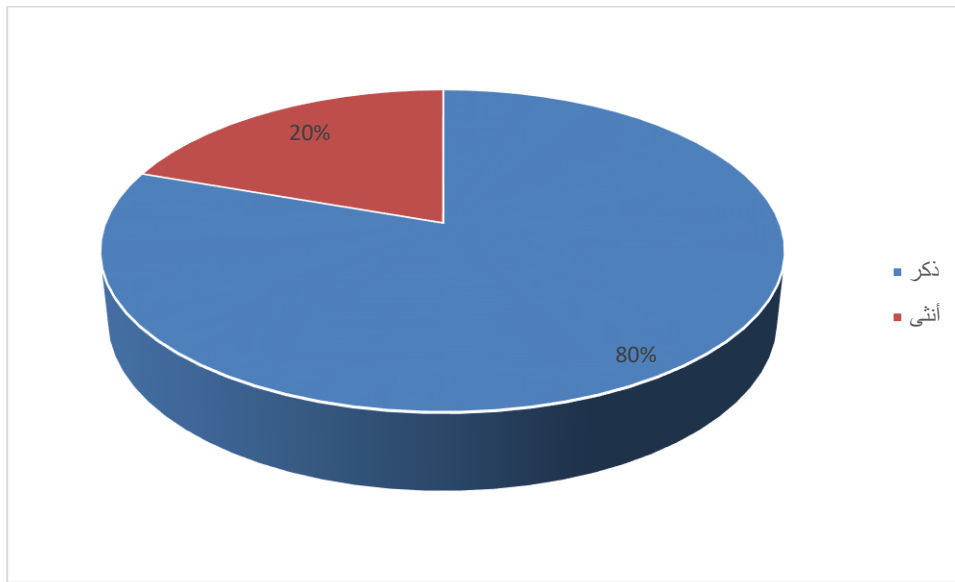
- ضيق الوقت

2-3-2 خصائص العينة:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%80	41	ذكر
%20	10	أنثى
%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 41 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 80%، أما حجم الإناث فقد بلغ 10 أنثى بنسبة قدرت بـ 20%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)



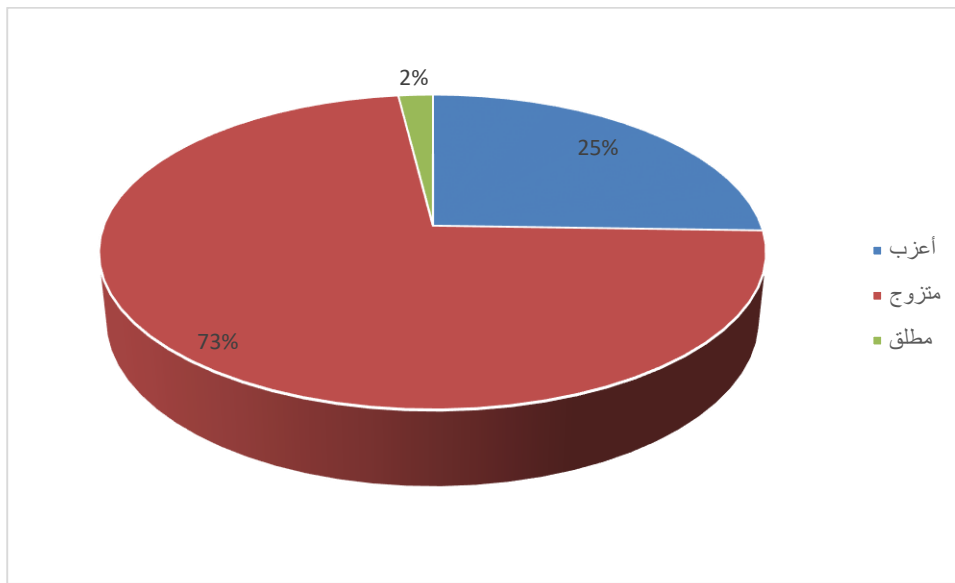
الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
%25	13	أعزب
%73	37	متزوج

مطلق	1	2%
ارمل	00	00%
الإجمالي	51	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 13 فرداً يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 25%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 37 فرداً بنسبة قدرت بـ 73%، في حين أن المطلقين بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 2%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

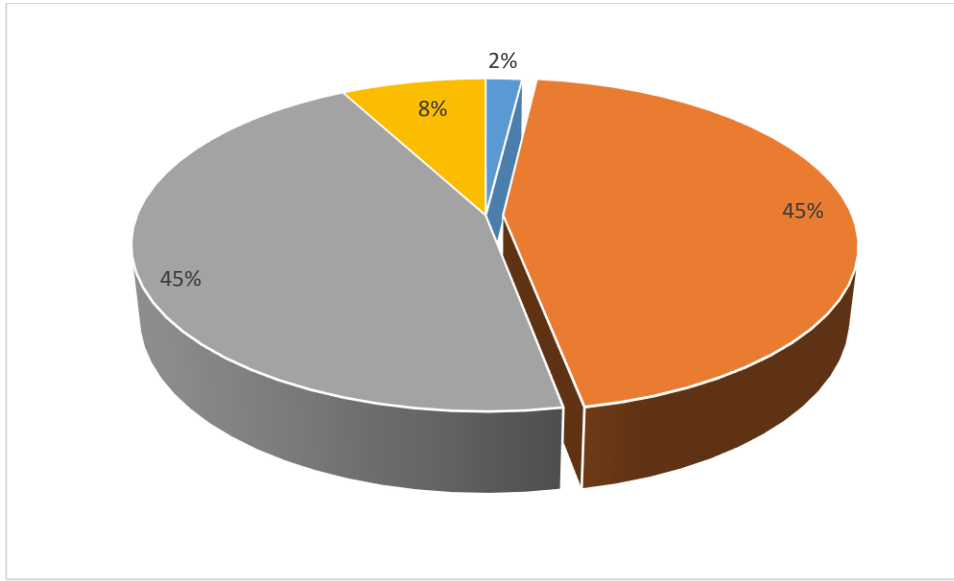
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	5	متوسط
45%	23	ثانوي
45%	23	جامعي

%100

51

الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 1 فرد مستوى دراسات عليا بنسبة بلغت 2%، أما حجم ذوي مستوى جامعي و ثانوي فقد بلغ 23 لكل منهما بنسبة قدرت بـ 45%، أما حجم ذوي مستوى أقل من ثانوي فقد بلغ 4 بنسبة قدرت بـ 8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03)

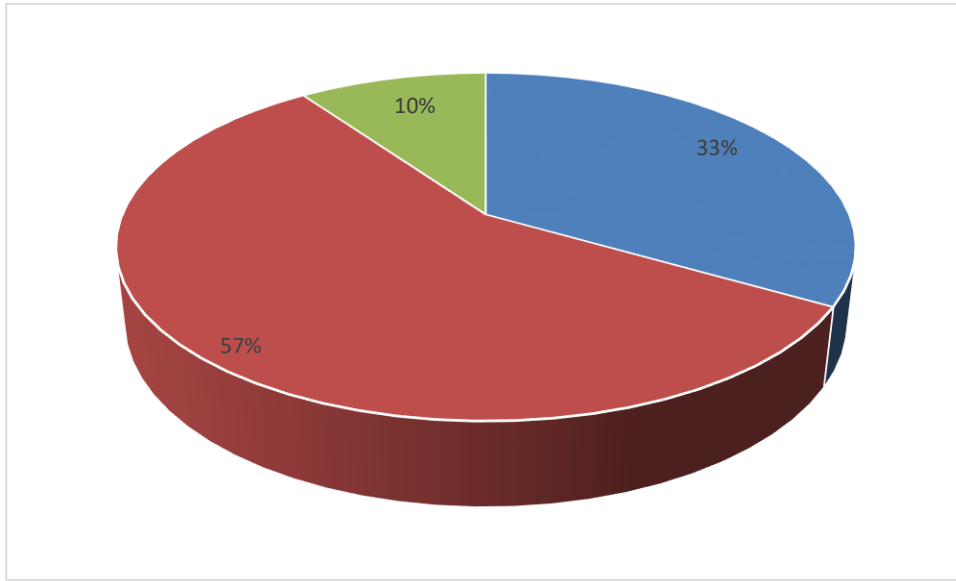


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
33%	17	مهني
57%	29	عون ادارة
10%	5	مسؤول
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن 17 فرداً يمثلون الأفراد الذين يشغبون منصب عامل مهني بنسبة بلغت 4%، أما الذين يمتنون مهنة عون إدارة فقد بلغ عددهم 29 فرداً بنسبة قدرت بـ 57%، في حين أن المسؤولين بلغ عددهم 5 فرداً بنسبة قدرت بـ 10%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04)



الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

4-2- أدوات جمع البيانات:

يعتبر اختيار وتحديد أدوات جمع البيانات من الميدان، عنصراً هاماً من عناصر الدراسة الاجتماعية العلمية، وذلك أن الدارس بتحديد الوسائل التي سيعتمد عليها في الميدان يكون قد أنار الطريق أمامه للوصول إلى اكتشاف الحقائق العلمية والموضوعية، والتي تعتبر إجابات عن التساؤل الذي طُرح في بادئ الدراسة، ذلك الطريق الذي يمثل المنهج العلمي الذي كان قد حدده من قبل، وبالتالي فلا يبقى عليه إلا تحضير تلك الوسائل وبناءها بناءً دقيقاً وواضحاً، من أجل استعمالها ميدانياً دون تعب وعناء كبيرين، وفي الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على الأدوات العلمية التالية:

4-2-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة في جمع البيانات من الميدان محل الدراسة.

2-4-2- المقابلة:

تحتل أداة المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، فهي تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته .

يوم المقابلة : الاثنين 28 جوان 2021

الوقت : 10.00 إلى 10.45

الاسم واللقب : عمر ناصر

المنصب : نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأسئلة :

1/ هل تعاون من اللاعدالة في البلدية ؟

2/ إذا كانت الإجابة بنعم فما أشكال هذه اللاعدالة ؟

3/ كيف هي علاقتك مع العمال من حيث الودية ، التقديم ، ابداء الرأي ؟

4/ في رأيك كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين في البلدية ؟

5/ هل هناك صراعات تنظيمية بيتك وبين العمال ؟ وبين العمال نع بعضهم البعض ؟

الإجابة :

1/ لا توجد عدالة في البلدية

2/ عدم انضباط العمال أو الموظفين ، يذهب العمال للعمل متى يشاؤون ويغادرون متى شاءوا ، يعتمدون على طريقة العمل البيروقراطية (المعروفة) ، تعسف كبير في البلدية ، غياب من 3 أيام إلى 4 أيام من إجازات أو موظفين من الحارس إلى المسؤول .

3/ العمال كلهم أو معظمهم في ودية وأصدقائي أعاملهم كمسؤول متواضع ليس متشدد مع مراعاة مصلحة المواطن والمؤسسة هي الأولى.

4/ تشجيع العمال ومساعدتهم في مختلف أمور الحياة وليس فقط في مجال العمل.

5/ لا يوجد صراع بين العمال والمسؤول أنصحهم على المصلحة العامة لتخدم حق المواطن والبلدية

نعم توجد صراعات بين العمال مع بعضهم البعض وهي صراعات سياسية تولد عنصرية وحساسة بين العمال .

2-4-2- الاستمارة

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستبيان يتكون من 37 سؤالاً موجه لعمال بلدية حمام الضلعة بالمسيلة ، قصد الوقوف على آرائهم حول فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل في البلدية ، و إقتصرت الدراسة على 51 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي من اصل 57 استبيان موزع، وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

المحور الأول :يتعلق بالبيانات الشخصية لكل عامل وهي: الجنس، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي، الوظيفة الى جانب سنوات الخبرة .

المحور الثاني : يتضمن 16 سؤالاً تعكس المؤشرات مبدأ العدالة وتبادل الاحترام

المحور الثالث: يتضمن 16 سؤالاً تعكس المؤشرات تحقيق التكيف المهني لدى العامل

3- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

وتتضمن هذه الوسائل الإحصائية في مجملها أساليب جمع البيانات وعرضها، وتتعدد هذه الأساليب بالشكل الذي يمكن الباحث من الاستخدام الأنسب لها، سواء كان جداول إحصائية أو رسومات بيانية.

3-1- الجداول الإحصائية:

يهدف التوزيع التكراري إلى عرض البيانات بطريقة مبسطة تعتمد على تصنيفها إلى فئات، وبطبيعة الحال فإن هذه الفئات تكون ذات طابع كمي في حالة القيم المتصلة، وذات طابع كيفي في حالة القيم المنفصلة.. ويشير مفهوم التكرار في الإحصاء إلى عدد الحالات أو الأشياء أو الأشخاص أو الأحداث في كل فئة من فئات التصنيف المستخدمة.

3-1- النسب المئوية:

تحسب النسبة المئوية وفق قاعدتها كما يلي: بضرب عدد التكرارات في 100 مقسوم على عدد أفراد العينة، كما هو مبين في العلاقة التالية:
$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

اختبار (K^2 قيمة) لمعرفة الفروق في التكرارات و من اجل لاختبار فرضيات البحث

ثانيا- عرض وتحليل النتائج

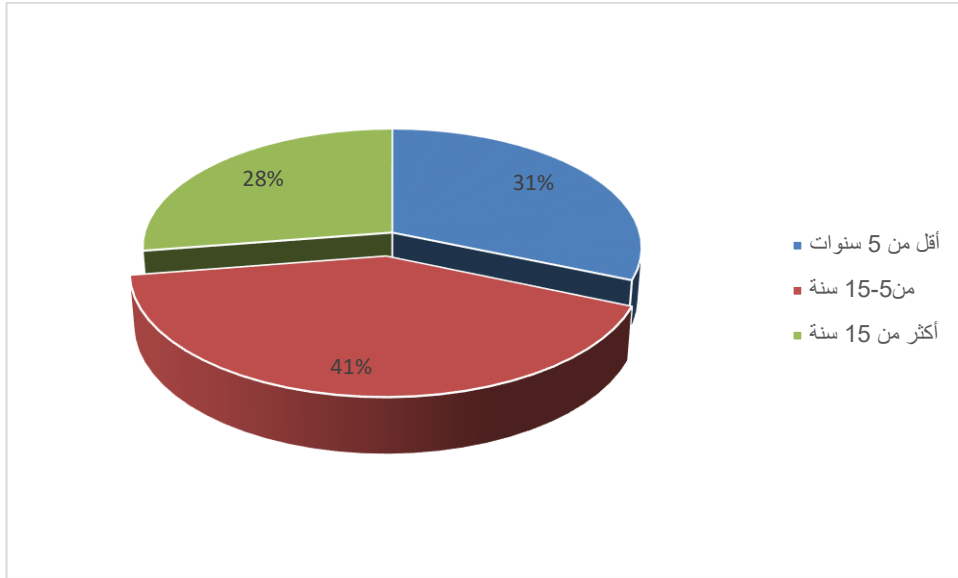
أ/ تحليل البيانات :

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الخبرة
31%	16	أقل من 5 سنوات
41%	21	من 5-15 سنوات
28%	14	أكثر من 15 سنة
100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 51 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى خبرة أقل من 5 سنوات قد بلغ عددهم 16 أفراد بنسبة 31%، أما ذوي مستوى من 5-15 سنوات فقد كان عددهم 21 بنسبة قدرت بـ 41%،

في حين أن من لديهم أكثر من 15 سنة فقد كان عددهم 14 بنسبة قدرت بـ 28%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05)



الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

المحور الثاني: دراسة المتغيرات

المتغير الأول: مبدأ العدالة وتبادل الاحترام

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: "هل تطبق البلدية مبدأ الاحترام في العلاقات؟"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار

				والمتوقع				
دال عند				21,5	25,5	%92	47	نعم
مستوى	0,000	36.25	1	-21,5	25,5	%8	4	لا
($\alpha=0.01$)				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (47) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36.25 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنها تفرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
---------------------------------	-----------------	----------------	-----------------	---------------------------	-------------	------------	---------------	--------

		والمتوقع			
		12,3	12,8	25	بين الادارة و العمال
				%49	
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	5,3	12,8	18	بين العمال والمسؤول
	26.56	-6,8	12,8	6	بين العمال فيما بينهم
	3	-10,8	12,8	2	بين الجميع معا
		////		%100	الإجمالي 51

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "بين الادارة و العمال" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بين العمال و المسؤول" والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بين العمال فيما بينهم" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، في حين المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "بين العمال جميعاً" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 26.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربعة لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "هل هناك تعاون بين العمال فيما بينهم"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المتوق			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم () نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل يتعامل معك مسئولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بالعمل"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	32.96	1	-20,5	25,5	%10	5	نعم
				20,5	25,5	%90	46	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (5) فرداً بنسبة مئوية بلغت 10%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (46) بنسبة مئوية قدرت بـ 90%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 32.96 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "هل يشرح لك رئيس المجلس الشعبي البلدي اي قرار يخص عملك ويعطيك التبريرات الكافية بكل صدق وصراحة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
غير دال	0,484	0.490	1	-2,5	25,5	%45	23	نعم
				2,5	25,5	%55	28	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (51) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية بلغت %45، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (28) بنسبة مئوية قدرت بـ %55، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.49 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل يعمل رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	
							درجة الحرية	نعم
غير دال	0,889	0.020	1	-0,5	25,5	%49	25	نعم
				0,5	25,5	%51	26	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (51) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت %49، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ %51، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.02 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5.

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: "هل يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بجل الصرعات بين العمال بنزاهة وعدالة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
غير دال	0,123	2.373	1	5,5	25,5	%61	31	نعم
				-5,5	25,5	%39	20	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 39%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.37 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل يراعي رئيس المجلس الشعبي البلدي المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
دال عند مستوى (α=0.01)	0.000	29.82	1	-19,5	25,5	%12	6	لا
				19,5	25,5	%88	45	نعم
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية بلغت 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (45) بنسبة مئوية قدرت بـ 88%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 29.82 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل يتعامل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع العمال بكل شفافية ووضوح"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل تأخذ الإدارة بالاعتبار ظروف ومصالح الموظف عند تطبيق الإجراءات"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	نعم
				-25,5	25,5	%00	00	لا
($\alpha=0.01$)				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل يتعامل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع جميع الموظفين على نحو متساوي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
				التكرار المتوقع والمتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد		
غير دال	0,123	2.373	1	5,5	25,5	%61	31	نعم
				-5,5	25,5	%39	20	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 39%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.37 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل يتعامل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع العمال بكل شفافية ووضوح"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت %82، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ %18، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المتغير الثاني: تحقيق التكيف المهني لدى العامل

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: "هل تتوافق متطلبات العمل في المؤسسة مع قدراتك الذاتية في الأداء"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
				التكرار المتوقوع	التكرار المشاهد			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين

لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل يتم توزيع الحوافز المالية على الموظفين بصورة عادية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد			
غير دال	0,123	2.373	1	5,5	25,5	%61	31	نعم
				-5,5	25,5	%39	20	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (31) فرداً بنسبة مئوية بلغت 61%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 39%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.37 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين

المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "هل يتناسب الراتب الشهري مقارنة بالوظيفة ومؤهلاتك العلمية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	51	25,5	25,5	%100	51	لا
			-25,5	25,5	%00	00	نعم
			////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين

لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل تخص بمكافئة من رئيس المجلس الشعبي البلدي عند الجهد الاضافي الذي تبذله في عملك " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	لا
				-25,5	25,5	%00	00	نعم
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: "هل تتوزع المسؤولية الادارية على جميع الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
				التكرار المتوقع والمتوقع	التكرار المشاهد			
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين

لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: "هل يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في البلدية القرارات الادارية بعد جمع المعلومات الكافية والاستماع للاراء الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 6
				التكرار المتوقع	التكرار المشاهد			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	لا
				-25,5	25,5	%00	00	نعم
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "هل تقديم المعلومات الإضافية للموظفين عند الاستفسار عليها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
				التكرار المتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية				
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	36.25	1	21,5	25,5	%92	47	47	نعم	
				-21,5	25,5	%8	4	4	لا	
				////		%100	51	51	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (47) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين

لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل يقوم الموظفون بتنفيذ اوامر رئيس المجلس الشعبي البلدي دون استثناء"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
				التكرار المتوقع	المشاهد			
دال عند مستوى (α=0.01)	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	نعم
				-25,5	25,5	%00	00	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (9):

نص السؤال رقم (09) على: "هل يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بمناقشة القرارات الصادرة والمتعلقة بالوظيفة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
				التكرار	النسبة المئوية	التكرار					
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	51	100	نعم	
				-25,5	25,5	%00	00	00	00	لا	
				////		%100	51	51	100	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من

الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل يحرص رئيس المجلس الشعبي البلدي بنشر روح التعاون"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
				التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد					
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51	51	%100	51	نعم
				-25,5	25,5	%00	00	00	%00	00	لا
				////		%100	51				الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "هل الالتزام بالتعليمات والاجراءات واساليب العمل المقررة في اداء الوظيفة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
				التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المتوقعة				
دال عند				21,5	25,5	%92	47		نعم	
مستوى	0,000	36.25	1	-21,5	25,5	%8	4		لا	
($\alpha=0.01$)				////		%100	51		الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (47) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من

الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36.25 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "العمل بروح القوانين والأنظمة وإنجاز الأعمال المطلوبة من الموظفين وفق ما هو مخطط ومطلوب"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
				التكرار المتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية					
دال عند مستوى	0,000	51	1	25,5	25,5	%100	51		51	لا	
				-25,5	25,5	%00	00		00	نعم	
(α=0.01)				////		%100	51		51	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "خلق جو سائد في العمل يساعد على توليد أفكار جديدة وتحفيزها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة χ^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
				المشاهد والمتوقع	المتوقع			
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "الاعتماد على العمل الجماعي والاهتمام به داخل البلدية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين			التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
				التكرار المتوقع	التكرار المتوقع	والتوقع				
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	36.25	1	21,5	25,5	%92	47	47	نعم	
				-21,5	25,5	%8	4	4	لا	
				////		%100	51	51	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (47) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 36.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "خلق جو سائد في العمل يساعد على توليد أفكار جديدة وتحفيزها"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار		النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
				المتوقع	المشاهد			
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0,000	21.35	1	16,5	25,5	%82	42	نعم
				-16,5	25,5	%18	9	لا
				////		%100	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا

السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "كيف هي علاقتك مع رئيس المجلس الشعبي البلدي وزملائك"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
سيئة	9	18%	17,0	-8,0	2	5.647	0,059	غير دال
حسنة	21	41%	17,0	4,0				
جيدة	21	41%	17,0	4,0				
الإجمالي	51	100%	////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعة، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "سيئة" وقد بلغ عددهم (9) فرداً بنسبة مئوية بلغت 18%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على

هذا السؤال بالبديل "حسمة" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 41%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "جيدة" والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 41%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 5.64 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: "هل يدفعك هذا الشعور (علاقتك برئيس المجلس الشعبي البلدي وزملائك) للافتخار بانتمائك إلى البلدية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	الفرق بين				السؤال رقم 16 على الإجابة	
			الدرجة	التكرار	النسبة	التكرار		
			الحرية	المشاهد	المتوقع	المشاهد	السؤال رقم 16	
							نعم	
دال عند				16,5	25,5	82%	42	نعم
مستوى	0,000	21.35	1	-16,5	25,5	18%	9	لا
($\alpha=0.01$)				////		100%	51	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (51) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 82%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 21.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ج/نتائج الدراسة المتوصل إليها

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي:

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ، والتي تهدف إلى إثبات ،يمكن للضمير الحيوي أن يساهم في تحقيق التكيف مع العمل حيث توصلنا من خلال نتائج الجدول المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى وحسب آراء الباحثين فإن ما مثلته الجداول رقم (06-07-09-12-13-15-16) ان الفرضية تحققت ،فمن خلال ما سبق يتضح أن . بلدية حمام الضلعة تعتمد على إجراءات موضوعية وعادلة والتي كان لها دور في تحقيق الضمير المهني و الاحترام في تحقيق التكيف المهني وتحقق هذا من خلال السماح لهم بمناقشة كافة الاجراءات بكل احترام و شفافية ومن هنا يمكن إرجاع كل المسؤولية للرئيس من خلال الممارسات الخاصة بتطبيق تلك المبادئ برغم من كونه غير مسؤول عن صياغتها الى أنه يبقى المسؤول عن وضعها، لان حرصه على تطبيق هذه الإجراءات بنزاهة وشفافية ، له دور في تعزيز التكيف المهني ، "الذي يترجم مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ،كما أنه محصلة لإلتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل.

وما يعكس لنا الجانب الاجتماعي لكل من الضمير في تحقيق التكيف لت من خلال خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب شعار العاملين إعطاء الأوامر

إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ الاحترام ، وا بمسؤوليتهم تجاه العمل وتجاه أنفسهم ، وذلك من خلال متابعة وتقييم أعمالهم الذي تترتب عنه قرارات هامة تؤثر على مستقبله ، مما يجعله يضاعف جهوده لكسب رضا رؤسائه ، أي بعد سعي المؤسسة إلى إرضاء العامل وبعدها يتحقق هذا الشعور ، فهو ينعكس على أدائه لعمله بكل إخلاص وتفاني .

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ، والتي تهدف إلى إثبات للعمل الجماعي دور فعال في تحقيق التكيف مع العاملين حيث توصلنا من خلال نتائج الجدول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية وحسب آراء المبحوثين فان ما مثلته الجداول رقم (08-10-11-14-17) ان الفرضية تحققت ، فمن خلال ما سبق يتضح أن المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي و هو أحد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وذلك من خلال التكاتف ومضاعفة الجهود ، حيث أن تعاون الموظفين مع بعضهم البعض هو أصل العمل الجماعي ، وهناك عدة فوائد للعمل الجماعي تعود على الأشخاص في إنجاز أعمالهم بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة، وكما نلاحظ أن أغلب بلدية المسيلة والتي تسعى باقصى حد العمل بروح الفريق وبالعامل الجماعي من اجل جو يسوده روح التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يساهم في بناء علاقات طيبة ووطيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يؤدي الى تحقيق تكيف العاملين .

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية والاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ، والتي تهدف إلى إثبات

للتعلم التنظيمي دور مهم في تحقيق لتكيف مع إجراءات العمل حيث توصلنا من خلال نتائج الجدول المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة وحسب آراء المبحوثين فان ما مثلته الجداول رقم (18من ..الى...34) ان الفرضية تحققت فمن خلال ما سبق يعد التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة و ذلك بتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها ، وذلك

بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الجديدة، هذه المرونة لا تتحقق إلا بتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة. هذا التعلم يساهم إيجابيا في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة

من خلال النتائج الميدانية للدراسة، يمكننا القول بأن للعدالة التفاعلية التنظيمية دور في تحقيق التكيف المهني لدى العامل. في البلدية، وأن تكيف العامل يرتبط أساسا وبشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد العدالة التفاعلية التنظيمية فمن خلال مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية فقد تبين بأن البلدية تولي إهتمام كبير بعاملها وأتضح هذا من خلال إطلاعهم على جملة القوانين الداخلية، والاجراءات الخاصة بالعمل، كما أكد العاملين على وضوح هذه الاجراءات .

ومن جانب آخر نجد تولي المسيرين بالبلدية مسؤولية تطبيق هذه الاجراءات بشفافية ونزاهة وهذا بناء على معايير دقيقة عند إتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل العامل المهني بالاعتماد على نتائج تقييم الاداء والذي يعد كآلية تعتمد عليها المؤسسة لقياس درجة كفاءة وفعالية العامل في أداء عمله، وذلك بالالتزام المشرف على هذه العملية بمبدأ العدل والحيادية بعيدا عن أي تحيز، وهذا ما ينعكس إيجابا على رضا العامل على مسؤوليه أوال ثم على الاجراءات المعمول بها

خاتمة

خاتمة :

ومن خلال دراستنا الحالية وتتبوجا للجهد المبذول، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والإنسانية باعتبار أن العنصر البشري هو عنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها ، وسير بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضا في العمليات الإنتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار وهو الضمان الوحيد الاستمرار المؤسسة، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافئات وأيضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الالتزام والرغبة في الاستمرار بالعمل .

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين العدالة التفاعلية التنظيمية والتكيف المهني ، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيان وضع خصيصا لقياس هذه العلاقة بعد تحكيمه وضبطه ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن العدالة التفاعلية التنظيمية علاقة بالتكيف المهني وذلك من خلال وجود علاقة بين أبعاد العدالة التفاعلية التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) والتكيف المهني .

وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر :

أولاً : الكتب

- 1- الزبيدي غني دحام تناي وآخرون (2015) : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار غيداء، عمان.
- 2- المغربي ، عبد المجيد عبد الفتاح : (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ،مصر.
- 3- العطية ماجدة : (2003) سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 4- العميان ، محمود سلمان : (2006) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، الأردن.
- 5- الفريجات خضير كاظم محمود وآخرون : (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1، دار الكتب الحديث ، الكويت .
- 6- الصريفي محمد (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، ج 4 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
- 7- القريوتي ، محمد قاسم : (2007) السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8- الرشيد بشير صالح (2000): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، ط1 ، دار الكتب الحديث ، الكويت .
- 9- بحوشعمار محمد محمود الذنبيات (1999): مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط1، الجزائر.
- 10- بن نوار صالح : (2006) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة.
- 11- زايد ، عادل محمد (2006): العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة

12-حريم حسين : (2009) السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع .

13-ماهر احمد : (2003) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، الإسكندرية.

14- موريس انجرس(2004):منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية مترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ،ط1،دار القصبه ، الجزائر

15- موريس انجرس: (2010) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية وتدريبات عملية ترجمة بوزيد صحراوي واخرون ،ط1،دار القصبه الجزائر.

16-سلطان ، محمد سعيد وآخرون (2000): السلوك التنظيمي ،دار الجامعية، مصر

17- قنديلجي عامر (2008): البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية ،ط1،دار المسيرة ، عمان

18-رونالدو ريجيو (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق ،ط1، عمان

19- عبد الجواد نور الدين ومصطفى متولي (1993) : مهنة التعليم في دول الخليج ،الرياض ، السعودية .

20- أخوارشيدة ، عالية بنت خلف (2006) : المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار مكتبة الحامد .

ثانيا: الرسائل الجامعية والمجلات :

19 - البشاشة، عامر عبد المجيد : (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، الأردن.

20-ابو جاسر نمر ،صابرين: (2010) اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

21- الصمادي ، محمد وليد : (2008) اثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الأردن.

- 22 - الخزاعي علي ماهر: (2013) أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ،دمشق .
- 23- المتروك، شروق عبد المحسن : (2010) أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات للحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ،الجامعة الأردنية ، الاردن.
- 24- مطاطة، موسى : (2016) العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل ، سكيكدة.
- 25- محمد ، عبد سعيد العليان : (2016) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات للحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة.
- 26- محمد ناصر راشد ابو سمعان : (2015) محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية مذكرة لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال ،جامعة الإسلامية ، غزة.
- 27- عمورة ، ريم : (2014) أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجيستر في إدارة الأعمال .
- 28- خرموش، مراد رمزي: (2013) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين ،رسالة ماجيستر في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة .

فهرس الموضوعات :

	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	أولاً: الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
06	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
07	رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة
08	خامساً: تحديد المفاهيم
الفصل الثاني : العدالة التفاعلية التنظيمية	
14	تمهيد
15	1- تعريف العدالة التفاعلية التنظيمية
16	2- ابعاد العدالة التفاعلية التنظيمية
19	3-اهمية العدالة التفاعلية التنظيمية
21	4-نظريات العدالة التفاعلية التنظيمية
30	5 - مبادئ العدالة التفاعلية التنظيمية
30	6 - العوامل المؤثرة على الإدراك العدالة التفاعلية التنظيمية
32	خلاصة
الفصل الثالث : التكيف المهني	
34	تمهيد:
35	1-تطور التكيف المهني
41	2. التكيف المهني و بعض المفاهيم المشابهة له

46	3. نظريات التكيف المهني المهني
51	4-مظاهر التكيف المهني
54	5-تحليل عملية التكيف المهني
54	6-مجالات التكيف المهني
61	7- محكات تحديد التكيف المهني
63	8- سوء التكيف المهني المهني
64	9- ميكانيزمات التكيف المهني
68	خلاصة
الفصل الرابع : تحليل ومناقشة النتائج	
69	عرض وتحليل النتائج
69	أ/ تحليل البيانات الوصفية
74	ب/ تحليل أسئلة الاستبيان
104	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	70
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	71
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	72
05	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	73

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	70
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	71
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	72
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	73
06	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	74
07	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	75
08	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	76
09	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	77
10	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	78
11	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	79
12	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	80
13	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	81
14	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	82
15	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	83

84	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	16
85	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	17
86	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	18
87	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	19
88	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	20
89	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	21
90	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	22
91	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	23
92	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	24
93	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	25
94	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	26
95	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	27
96	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	28
97	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	29
98	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	30
99	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	31
100	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	32
101	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	33
102	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	34

استمارة بحث الـمذكرة

فعالية العدالة التفاعلية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل .

تعليمة:

في إطار إعداد لمذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع، تنظيم وعمل .

نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانياً، وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل شفافية وموضوعية، مع العلم أنها لا تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

المطلوب:

- وضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

- 1 - لا تتوقف (ي) كثيراً عند العبارة الواحدة .
- 2 - لا تضع (ي) أكثر من علامة لكل عبارة واحدة.

الأستاذ المشرف:

بوسكرة عمر.

الطالبة :

فايد سهام

*** المحور الأول : البيانات الشخصية**

طبيعة الجنس: ذكر أنثى

الحالة العائلية: عازب (ة) زوج (ة) طلق (ة) رمل (ة)

المستوي العلمي: متوسط ثانوي جامعي

المهنة: عامل مهني عون إدارة مسئول

سنوات الخدمة: اقل من 05 سنوات من 5 الى 15 سنة 15 سنة فما فوق

*** المحور الثاني: دراسة المتغيرات**

المتغير الأول: مبدأ العدالة وتبادل الاحترام

1- هل تطبق البلدية مبدأ الاحترام في العلاقات ؟

نعم لا

2- هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه ؟

أ- بين الإدارة والعمال بين العمال والمسؤول

ج- بين العمال فيما بينهم الجميع معا

3- كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة ؟

4- هل هناك تعاون بين العمال فيما بينهم ؟

نعم لا

5- في حالة بنعم فيما يمكن هذا التعاون ؟

أ- معالج الملفات ب- تغيير القوانين

ج- تبادل المعلومات د- الكل معا

6- هل يتعامل معك مسئولك باحترام عندما يتخذ قرار متعلق بالعمل ؟

نعم لا

-02-

7- هل يشرح لك رئيس المجلس الشعبي البلدي اي قرار يخص عملك ويعطيك التبريرات

الكافية بكل صدق وصراحة ؟

نعم لا

8- هل يعمل رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين العمال؟

نعم لا

9- هل يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بحل الصراعات بين العمال بنزاهة وعدالة؟

نعم لا

10- هل يراعي رئيس المجلس الشعبي البلدي المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات؟

نعم لا

11- هل يتعامل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع العمال بكل شفافية ووضوح؟

نعم لا

12- هل تأخذ الإدارة بالاعتبار ظروف ومصالح الموظف عند تطبيق الإجراءات؟

نعم لا

13- هل يتعامل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع جميع الموظفين على نحو متساوي؟

نعم لا

14- هل يتيح المدير فرص التعاون والحوار مع رئيس المجلس الشعبي البلدي

نعم لا

15- كيف تقيم نظام المعاملات في البلدية؟

.....

16- ما هو تقييمك للعدالة التفاعلية داخل البلدية؟

.....

المتغير الثاني: تحقيق التكيف المهني لدى العامل

1- هل تتوافق متطلبات العمل في المؤسسة مع قدراتك الذاتية في الأداء ؟

نعم لا

2- هل يتم توزيع الحوافز المالية على الموظفين بصورة عادية ؟

نعم لا

3- هل يتناسب الراتب الشهري مقارنة بالوظيفة ومؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا

4- هل تخصص بمكافئة من رئيس المجلس الشعبي البلدي عند الجهد الإضافي الذي تبذله في عملك؟

نعم لا

5- هل تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع الموظفين ؟

نعم لا

6- هل يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في البلدية القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية والاستماع للآراء الموظفين ؟

نعم لا

7- هل تقديم المعلومات الإضافية للموظفين عند الاستفسار عليها ؟

نعم لا

8- هل يقوم الموظفون بتنفيذ أوامر رئيس المجلس الشعبي البلدي دون استثناء ؟

نعم لا

9- هل يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بمناقشة القرارات الصادرة والمتعلقة بالوظيفة ؟

نعم لا

10- هل يحرص رئيس المجلس الشعبي البلدي بنشر روح التعاون؟

نعم لا

11- هل الالتزام بالتعليمات والإجراءات وأساليب العمل المقررة في أداء الوظيفة ؟

نعم لا

12- العمل بروح القوانين والأنظمة وإنجاز الأعمال المطلوبة من الموظفين وفق ما هو مخطط ومطلوب ؟

نعم لا

13- خلق جو سائد في العمل يساعد على توليد أفكار جديدة وتحفيزها .

نعم لا

14- الاعتماد على العمل الجماعي والاهتمام به داخل البلدية .

نعم لا

15- كيف هي علاقتك مع رئيس المجلس الشعبي البلدي وزملائك ؟

جيدة حسنة سيئة

16- هل يدفعك هذا الشعور (علاقتك برئيس المجلس الشعبي البلدي وزملائك) للافتخار بانتمائك إلى البلدية :

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف يكون ذلك ؟

تعزير الثقة التنافسية زيادة الإرادة للعمل أخرى أذكرها

وثيقة ايداع مذكرة

الموضوع: فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق
التكيف المعنى لدى العامل

إعداد الطلبة:

1- قابيه سهام رقم التسجيل: 161635095190
2- / رقم التسجيل: /
القسم: علم الاجتماع الشعبية: علم الاجتماع التخصص تنظيم وعمل
إشراف: بوسكرة عمر الرتبة: P استاذ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرف(ة):



الدكتور:

جمال بن خالو

الموقع الإلكتروني: <http://virtuel.univ-m'sila.dz/racshs/>
الفايسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUinVmsila/>
هاتف / فاكس: 213 35 35 3044



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): **فايد سعوم**

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): **طالبة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **200449360**

الصادرة بتاريخ: **2016/05/29** عن دائرة: **حرم الضلعة**

المسجل بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية** قسم: **علم الاجتماع**

تخصص: **تنظيم وعمل** تحت رقم التسجيل: **161635095190**

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: **فعالية العدالة الناعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المعنوي لدى العامل**

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:



امضاء المعني (ة): **[Signature]**

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.