

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة محمد  
خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم وعمل

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
		رئيسا
كلثوم مسعودي	أستاذة التعليم العالي	مشرفا ومقررا
		عضوا مناقشا

إشراف الأستاذة:

كلثوم مسعودي

إعداد الطالبتين:

فتيحة جنيدي

تواتي منى

السنة الجامعية: 2024/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .  
أول شكر لله سبحانه وتعالى الذي من علينا من نعمه وعلى تسير السبيل، فله الحمد والشكر في كل وقت .

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه المذاكرة وساعدنا في تحقيق هذا الإنجاز العلمي . ونخص بالذكر اساتذتنا المشرفة: " مسعودي كلثوم " التي حضينا بإشرافها وتقديرنا وعن فانا لكل ما قدمته من جهود وإرشادات لنا في مشوارنا العلمي، ننمى لها التوفيق والسداد والمزيد من الاستحقاقات . كما نود أن نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما تحملوه من عبء من أجمعته هذا العمل، ولما يقدمونه من إقتراحات قيمة وتوجيهات بناءة .

كما نتوجه بخالص مشاعر الفخر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل لجميع أفراد اسرتنا التي كانت مصدر دعمنا وإلهامنا . ولا يفوتنا التوجه بالشكر الجزيل الى زملائنا وأصدقائنا الذين كانوا لنا خير عون وسند، وشاكر كوننا الأفكار والنقاشات التي أثرت بخربنا البحثية .

نسأل الله تعالى ان يبارك لكم في جهودك وأن يوفقكم دائما لما فيه الخير والصلاح .



ملخص الدراسة:

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، حيث تم دراسة دور العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الاستقرار الوظيفي.

وانطلقت هذه الدراسة من الفرضية العامة:

تساهم العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي من خلال (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة المعاملات).

والفرضيات الفرعية:

- تساهم العدالة التوزيعية في الاستقرار الوظيفي من خلال (الأجور، الترقية ، الإمتيازات، المكافآت..).
- تساهم العدالة الإجرائية في الاستقرار الوظيفي من خلال(القوانين، العقوبات، الإجراءات..).
- تساهم العدالة التعاملية في الاستقرار الوظيفي من خلال ( الاحترام ، التعاون، العلاقات مع الرئيس، العلاقات مع الزملاء).

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد عليه لتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بواسطة استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة ، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وقد كان عدد أفراد مجتمع البحث 48 مبحوث يعملون على مستوى إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد خيضر -بسكرة.

### Summary:

This study aimed to identify the role of organizational justice in job stability within the Algerian institution, examining the role of organizational justice through its three dimensions (distributive, procedural, and interactional) in job stability.

The study started from the general hypothesis: Organizational justice contributes to job stability in the Algerian institution through (distributive justice, procedural justice, transactional justice).

The sub-hypotheses were:

- Distributive justice contributes to job stability in the Algerian institution through (wages, promotions, privileges, rewards, etc.).
- Procedural justice contributes to job stability in the Algerian institution through (laws, penalties, procedures, etc.).

Interactional justice contributes to job stability in the Algerian institution through (respect, cooperation, relationships with the boss, relationships with colleagues).

The methodology used in this study was descriptive, relying on it to analyze data collected from the field of study through a questionnaire, in addition to observation and interviews. The comprehensive enumeration method was used, and the research community consisted of 48 individuals working at the administration of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Khider University of Biskra.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
/	الإهداء	
/	شكروعرفان	
/	قائمة المحتويات	
/	قائمة الجداول	
/	قائمة الاشكال	
1	مقدمة	
<b>الجاناب النظري</b>		

### الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

5	الإشكالية	أولا -
6	أهمية الدراسة	ثانيا -
7	أساب إختيار موضوع الدراسة	ثالثا -
7	أهداف الدراسة	رابعا -
7	تحديد المفاهيم الاساسية للدراسة	خامسا -
8	الدراسات السابقة	سادسا -

### الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

22	تعريف العدالة التنظيمية	أولا -
24	أهمية العدالة التنظيمية	ثانيا -
25	أبعاد العدالة التنظيمية	ثالثا -
32	خصائص العدالة التنظيمية	رابعا -
33	مبادئ العدالة التنظيمية	خامسا -
35	نماذج العدالة التنظيمية	سادسا -
36	مقومات العدالة التنظيمية	سابعا -
36	العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية	ثامنا -

37	نظريات العدالة التنظيمية	تاسعا -
42		خلاصة

### الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لاستقرار الوظيفي

44	تعريف الاستقرار الوظيفي	أولا -
47-46	اهمية وأهداف الاستقرار الوظيفي	ثانيا -
46	1- أهمية الاستقرار الوظيفي	
47	2- أهداف الاستقرار الوظيفي	
54-48	محددات ومظاهر الاستقرار و مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي	ثالثا -
50-48	1- محددات الاستقرار الوظيفي	
52-50	2- مظاهر الاستقرار الوظيفي	
54-52	3- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي	
57-55	أسباب عدم الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه	رابعا -
56-55	1- أسباب عدم الاستقرار الوظيفي	
57-56	2- العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي	
59-58	الاساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي	خامسا -
67-59	المدخل النظرية لاستقرار الوظيفي	سادسا -
68-67	علاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي	سابعا -
69		خلاصة

### الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

72-71	مجالات الدراسة الميدانية	أولاً -
71	1- المجال المكاني	
72-71	2- المجال الزمني	
72	3- المجال البشري	
27	مجتمع البحث	ثانيا -

73	المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة	ثالثا -
75	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	رابعا -
76	تحليل وتفسير البيانات الميدانية	خامسا -
99-98	عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	سادسا -
102		خاتمة
104		قائمة المصادر والمراجع
115		الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	77
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	78
03	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	79
04	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في العمل	80
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة التي يشغلها	81
06	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص إذا كان الأجرالمتقاضى يشجع على بذل جهد اكبر في العمل	82
07	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص استلام الأجر في الوقت المحدد	83
08	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص الحصول على زيادة في الأجر خلال مدة العمل	83
09	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص إمكانية وجود عدالة في توزيع الأجور مقارنة بالجهد المبذول	84
10	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص تقديم حوافز للعاملين من طرف المؤسسة	85
11	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة	85
12	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص إمكانية وجود عدالة في توزيع الحوافز من عدمها	86
13	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب الحصول على الترقية التي تقدمها المؤسسة	87
14	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب نوع الترقية التي تحصلوا عليها	87
15	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب الشعور بالأمانوالطمأنينة في المستقبل المهني	88
16	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص الغياب عن العمل دون مبرر	89
17	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص وجود عقوبة تعرضوا لها	89
18	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب نوع العقوبة التي تعرضوا لها	90
19	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص تطبيق الإجراءات ضدهم عند ارتكاب مخالفة ماعدا الغياب	90
20	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب نوع الإجراءات المطبقة ضدهم عند ارتكاب المخالفة	91
21	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب الالتزام بالقوانين المطبقة في المؤسسة	92

92	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب حرص إدارة المؤسسة على رقابة الموظفين	22
92	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب كيفية رقابة المؤسسة للموظفين	23
93	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب وجود عدالة في تطبيق الإجراءات على كل الموظفين	24
94	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص إذا كانت العلاقة بين العمال علاقة تعاون	25
94	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب الرضا عن الوضعية المهنية	26
95	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب الصعوبة في إنجاز العمل	27
95	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب أسباب صعوبة انجاز العمل	28
96	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب توفير شروط السلامة المهنية	29
97	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب وجود عدالة في معاملة المسؤل للعمال	30
97	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث فيما يخص الشعور بالانتماء داخل المؤسسة	31
98	يوضح إجاباتأفراد مجتمع البحث حسب التفكير في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى	32

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يمثل قواعد العدالة التوزيعية	01
30	يمثل قواعد العدالة الاجرائية	02
32	يمثل ابعاد العدالة التنظيمية	03
34	يمثل مبادئ العدالة التنظيمية	04
35	يمثل نماذج العدالة التنظيمية	05
52	يمثل مظاهر الاستقرار الوظيفي	06
54	يمثل مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي	07
48	يمثل العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي	08
77	يمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب الجنس	09
78	يمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية	10
80	يمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب الاقدمية في العمل	11

# المقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحالي، أصبح الاستقرار الوظيفي للموظفين أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية الأداء والنجاح التنظيمي، في هذا السياق تبرز أهمية مفهوم العدالة التنظيمية كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة على مستوى الاستقرار الوظيفي للموظفين.

وقد سعت العديد من المؤسسات إلى تطبيق الأساليب الفعالة ومن بين هذه الأساليب نجد العدالة التنظيمية التي لها دور كبير في تحقيق مطالب المنظمة من خلال تجسيدها مبدأ العدالة بين الموظفين وضمان التزامهم وولائهم واستمراريتهم داخل العمل، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة في استقرار الموظف بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال الاستخدام الجيد لها وفق ماتقتضيه المصلحة العامة وكذا توفير جو ومناخ ملائم في بيئة العمل مما يشعر العامل بالانتماء لهذه المؤسسة وتنمية روح المواطنة والانجاز والسعي لتقديم الأفضل لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة والرفع من مستواها.

وقد تطرقنا في دراستنا لموضوع العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي والتي قمنا بتقسيمها إلى أربعة فصول، وقد تناولنا في:

الفصل الأول: المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة حيث انه يتضمن الإشكالية، والتساؤلات، والفرضيات، وأهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم، وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المتعلق بالإطار النظري و يشمل متغير العدالة التنظيمية، والذي تطرقنا فيه إلى تعريف العدالة التنظيمية، وأهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، خصائص العدالة التنظيمية، مبادئ العدالة التنظيمية، نماذج العدالة التنظيمية، مقومات العدالة التنظيمية، والعوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية. ، ونظريات العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: المتعلق بمتغير الاستقرار الوظيفي والذي تطرقنا فيه إلى تعريف الاستقرار الوظيفي، أهمية وأهداف الاستقرار الوظيفي، ومحددات الاستقرار الوظيفي ومظاهر الاستقرار الوظيفي ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي، أسباب عدم الاستقرار الوظيفي، العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي، والأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي، المداخل النظرية للاستقرار الوظيفي، وعلاقة العدالة التنظيمية بالاستقرار الوظيفي.

الفصل الرابع: يتعلق بالجانب الميداني والذي خصص لتحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج، وقد تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الميدانية، ومجتمع البحث، والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة، كذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأخيرا تحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

**الفصل الأول:**

**الإطار المنهجي للدراسة**

أولاً: الإشكالية

تمثل العدالة التنظيمية مفهوماً أساسياً في علم الإدارة، حيث تركز على تقديم المساواة والإنصاف داخل المؤسسات والمنظمات، ويهدف مفهومها إلى إيجاد بيئة عمل تتسم بالنزاهة والإحترام، والتقدير للجميع، سواء كان ذلك في توزيع المكافآت أو في معالجة القضايا والمشاكل داخل المنظمة، حيث أنها تعتمد على عدة أبعاد وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية ، و يكون لهذه الأبعاد آثار مفيدة على كل من الأفراد وذلك من خلال إستقرارهم الوظيفي وشعورهم بالأمن داخل المؤسسة، والمؤسسة من خلال انخفاض رغبة الموظفين في مغادرتها.

بينما يشير الإستقرار الوظيفي إلى مدى رغبة الفرد في البقاء في وظيفته لفترة طويلة، وتصبح المؤسسة مستمرة ومستقرة، كما يعتبر عنصراً مهماً لنجاح المؤسسة حيث يساهم في الحفاظ على الخبرات والمعرفة داخل المنظمة، ويقلل من التكاليف المرتبطة بتدريب وتوظيف الموظفين الجدد، ويعزز الإستقرار الوظيفي في المؤسسة ، كما يمكنها من إتخاذ عدة إجراءات من بينها توفير بيئة عمل ملهمة وتوفير فرص التطوير المهني وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتواصل الفعال بين إدارة المؤسسة والموظفين. حيث يتفاعل الإستقرار الوظيفي والعدالة التنظيمية مع بعضهما البعض بشكل وثيق، فعندما تتمتع المؤسسة ببيئة عمل عادلة ومنصفة يشعر الموظفون بالرضا والثقة بأن مجهوداتهم وإسهاماتهم محل تقدير وإحترام، وهذا بدوره يعزز الانتماء إلى المؤسسة ويحفز على البقاء في الوظيفة لفترة أطول، مما يساهم في زيادة معدلات الإستقرار الوظيفي، وبشكل عام تعتبر العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي جوانب مترابطة لنجاح المؤسسة، ويتطلبان إهتماماً مستمراً وجهوداً متكاملة من إدارة المؤسسة لضمان بيئة عمل تعزز العدالة والاستقرار والرضا لدى الموظفين ، ويمكن للمؤسسة أن تشهد زيادة في إنتاجيتها وتحقيق أرباحها وذلك للحفاظ على موظفيها من خلال تنفيذ إجراءات وقرارات تهدف إلى تعزيز تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، كونها الميزة الوحيدة التي تكفل للعاملين حقوقهم في المؤسسة من خلال التوزيع العادل للأجور والمكافآت واحترام سلم الترقية ، وحقوق العاملين في تقديم الأفضل في أداء مهامهم واستقرارهم وتعزيز استمرارية المؤسسة.

ومما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي: فيما يتمثل دور العدالة التنظيمية في الإستقرار الوظيفي

في المؤسسة الجزائرية؟

وإنبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف تساهم العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف تساهم العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف تساهم العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؟

### -فرضيات الدراسة

#### الفرضية العامة:

تساهم العدالة التنظيمية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة المعاملات).

#### الفرضيات الفرعية:

- تساهم العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال (الأجور، الترقية ، الامتيازات، المكافآت..).
- تساهم العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال (القوانين، العقوبات، الإجراءات..).
- تساهم العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال (الاحترام ، التعاون، العلاقات مع الرئيس، العلاقات مع الزملاء).

### ثانيا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها سلكت الضوء على موضوعنا المسمى بدور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي الذي سيضفي الإثراء المعرفي لدى القارئ عامة ولدينا نحن كباحثين في هذا الموضوع خاصة، كما تكمن أهمية الدراسة في:

- فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على الإستقرار الوظيفي.
- قلة تناول هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية و الجامعية في حدود إطلاعنا.

- التعرف على مدى مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

### ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- لأنه يندرج ضمن تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- إزداد الوعي بأهمية العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد يربط بين متغيرات الدراسة.
- قابلية الموضوع للدراسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

- معرفة دور العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال: الأجور، الامتيازات، المكافاة، الترقية.
- معرفة دور العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال: القوانين، العقوبات،.
- معرفة دور العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية من خلال: الإحترام، التعاون، العلاقات مع الرئيس، العلاقات مع الزملاء.
- إعطاء فكرة على مفهومي العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.
- فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.
- تحليل أبعاد العدالة التنظيمية(التوزيعية - الإجرائية- التعاملية) وكيفية تأثيرها على سلوك الموظفين.

### خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

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

**1-الدور:** هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتوقعة من الفرد في سياق معين، ويشمل ذلك السلوكيات والتصرفات التي يجب على الفرد القيام بها لكي يعتبر عضوا فعالا.

**2-العدل:** هو مفهوم فلسفي وأخلاقي وقانوني معقد، يشر إلى إعطاء كل ذي حق حقه، وتحقيق التوازن والإنصاف في مختلف جوانب الحياة.

**3-التنظيم:** يشير إلى عملية تنسيق الجهود البشرية والموارد المادية لتحقيق أهداف محددة، ينطوي ذلك على تجميع الأنشطة في وحدات إدارية، وتحديد العلاقات بين الأفراد والمجموعات، وتصميم هيكل تنظيمي يسهل تحقيق الأهداف.

**4-العدالة التنظيمية:** تشير إلى تحقيق التوازن والمساواة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث يتم توزيع الموارد والفرص بشكل عادل وتكافؤ الفرص بين أفراد المنظمة، يهدف إلى تعزيز بيئة عمل عادلة ومشجعة للابتكار والإنتاجية.

**5-الاستقرار:** هو حالة من الهدوء والإتزان والثبات في مختلف جوانب الحياة، يشير الى غياب الإضطرابات والتقلبات، وتحقيق التوازن بين القوى المتفاعلة.

**6-الوظيفة:** هي مجموعة من المهام والواجبات التي يتم تنفيذها بشكل منظم لتحقيق هدف محدد.

**7-الإستقرار الوظيفي:** هو حالة شعورية للموظف، حيث يشعر بالرضا والثقة في وظيفته، ويستمر في العمل لفترة طويلة.

**8- المؤسسة:** هي مجموعة من الأشخاص يعملون معا لتحقيق هدف مشترك وتتميز بوجود هيكل تنظيمي محدد ونظام عمل متفق عليه، وموارد مادية وبشرية مشتركة.

## سادسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية للقيام بأي بحث علمي، وبما أنها أساس القيام بالبحوث والإعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا، لذلك حاولنا البحث كثيرا عن الدراسات المطابقة التي تحمل المتغيرين الإثنين معا ولكن لم نجد، لكن وجدنا دراسات مشابهة تحمل أحد المتغيرين التي ساعدتنا في إعطاء فكرة عامة عن دراستنا فقمنا بتوظيفها وفق التسلسل الزمني ، فكانت الدراسات الأولى تخص المتغير المستقل(العدالة التنظيمية) والدراسات الثانية تتعلق بالمتغير التابع و هو(الإستقرار الوظيفي) والتي سنعرضها كالتالي:

## 01-الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

## 1-1 الدراسة الأولى:

هي دراسة الباحث سلطان عبد الفتاح، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة، رسالة ماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015/2016، حيث تمحورت إشكالية الدراسة: في معرفة أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بين العاملين في الجماعات المحلية، و انطلقت من التساؤل الرئيسي: ما أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بين العاملين؟، وتمثل هدف في الدراسة في:

- تقييم درجة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة.

- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي السائد بين أفراد المنظمة.

- توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل، عدالة الرقابة، عدالة العلاقات الإنسانية، عدالة توزيع الحوافز) ومظاهر وتجليات الصراع التنظيمي داخل المنظمة. وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

**الفرضية العامة:** تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

**الفرضيات الفرعية:**

**01:** غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم.

**02:** التمييز في فرض الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين.

**03:** غياب العدالة في العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة غالبا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

**04:** غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالبا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين داخل المنظمة.

كما إستعان الباحث بالمنهج الوصفي، و اختار أسلوب الحصر الشامل، وإستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات، واستمارة الاستبيان. وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

-تطبق العدالة في تقسيم العمل بدرجة عالية تكون توزيع مهام العمل جاء على أساس الكفاءة 34.48%، تقسيم العمل على أفراد المجموعة 28.74%، وعلى أساس تخصص الموظف 20.69%، أما عن عدالة الرقابة فقد جاءت متوسطة حيث ان نسبة 37.35% من الأفراد المبحوثين تعاني من الرقابة اللصيقة، كما أن نسبة 23.38% من مفردات الدراسة تشملهم رقابة لصيقة دون غيرهم من الموظفين، وجاءت عدالة العلاقات الإنسانية متوسطة تقريبا حيث ان 33.37% من المبحوثين يعاملهم رؤساءهم في العمل بطابع رسمي دائم، أما عن عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية فقد جاءت بدرجة عالية حيث ان 65.85% من مفردات الدراسة يرون أن رؤساءهم في العمل يقدرون جهدهم والأعمال التي يقومون بها، إضافة إلى ذلك فان العلاوات والمنح المالية تمنح على أساس الجهد بنسبة 45.35% وعلى أساس الكفاءة بنسبة 44.19%.

-تسود المنظمة مظاهر الصراع بدرجة متوسطة خاصة منها صعوبة الاتصال مع الرؤساء في العمل، نقص مردود الأداء في بعض الحالات، وبنسبة اقل بعض مظاهر التغيب.

-التقسيم المتوازن والعدل للعمل من مناصب ومهام ساعد في رفع روح التعاون لدى الموظفين إلى نسبة عالية تقدر ب 98.80%، أما عن عدالة الرقابة فقد جاءت بدرجة متوسطة وقابلها ضعف في مظاهر الصراع حيث كانت نسبة التغيب 7.22% من الأفراد المبحوثين، إهدار الوقت أثناء العمل 5.95%، عدم التقيد بالدوام الرسمي 3.57% فيما جاءت عدالة العلاقات الإنسانية متوسطة ونعني بذلك الطابع الرسمي في التعاملات قابله أن نسبة 33.73% من مفردات الدراسة يجدون صعوبة في التحصل على معلومات والتواصل والحوار مع رؤساءهم في العمل.

وقد جاءت عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية على أسس من تقدير الجهد والعمل، إضافة إلى توزيع الحوافز المادية من علاوات ومنح مالية على أسس الكفاءة والجهد، فضلا عن الشفافية في استفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية مما ساهم في تحسين الأداء.

في الأخير يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الصراع فكلما زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة وهي: تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

## 1-2 الدراسة الثانية:

هي دراسة الباحثة نور بنت فؤاد منشي، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير في تخصص الأدب، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017م.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول العلاقة بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات في جامعة الملك سعود ودرجة مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي. وقد انطلقت من التساؤلات التالية:

✓ ما درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين؟

✓ ما درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي لإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين؟

✓ ما العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي من وجهة نظر الموظفين؟

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو: التعرف على درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين.

-التعرف على درجة تحقق التميز التنظيمي بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين.

-التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الموظفين؟.

وتمثلت أهمية الدراسة في: تظهر من أهمية موضوعها حيث على حسب علم واطلاع الدراسة فهي الدراسة الأولى من نوعها التي تربط بين هذين المتغيرين(العدالة التنظيمية-التميز التنظيمي)فيمكن لهذه الدراسة أن تساهم في فتح آفاق جديدة للباحثين بالربط بين المتغيرين في مؤسسات تربوية أخرى، كما انه في ظل اهتمام الإدارات في الفترة الأخيرة على إدارة التميز والتميز المؤسسي يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في اهتمام القيادات الإدارية بمقومات العدالة التنظيمية لتحقيق هذا التميز، كما أن هذه ستساهم في استثمار الموارد البشرية، وأنهم هم العنصر الأساسي في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات أو المؤسسات التربوية كما ذكر ذلك في رؤية المملكة العربية السعودية، كما استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الارتباطي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في: جميع الموظفين في إسكان طالبات جامعة الملك سعود، والذي بلغ عددهم(79)موظفة، واستخدم في جمع البيانات الأداة المنهجية التالية "الإستبانة"، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

1- أن درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من:

- أن الإدارة تشرح مهام الوظيفة في بداية التعيين.

-تقوم الإدارة بالتقييم وفق معايير موضوعية.

-أن الرواتب المالية قريبة من رواتب زميلاتهن في نفس العمل خارج المنظمة.

-أن الإدارة تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات.

-أن الإدارة تبرز للموظفة أسبابها عند تقييم الأداء.

2- أن درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي لإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من:

-أن الإدارة تشجع العمل الجماعي.

-أن الإدارة تسعى بشكل دائم لاستغلال الفرص التطويرية.

-أن الإدارة تسعى إلى توفير بيئة عمل تشجع على التميز.

-تطابق الأهداف الإستراتيجية للسكن مع الأهداف المطبقة.

- أن الإدارة تقوم بتطوير الرؤية والرسالة بشكل مستمر .

3- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي.

## 02- الدراسات المتعلقة بالإستقرار الوظيفي

### 1-2 الدراسة الأولى:

هي دراسة الباحث: أحمد لغبي بعنوان: التغيير التنظيمي والإستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية .دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، أطروحة ماجستير في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2015/2014م. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي الدراسة حول: تأثير التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على الإستقرار الوظيفي للعمال، وقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل يؤثر التغيير التنظيمي على الإستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالمديرية العامة لسطيف؟، وانبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

✓ ما طبيعة التغيير التنظيمي الذي عرفته مؤسسة سونلغاز؟

✓ ما مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

✓ هل توجد علاقة بين طبيعة التغيير الذي شهدته مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لدى عمالها؟

✓ هل توجد علاقة بين مشاركة العمال في عملية التغيير والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة

سونلغاز؟

✓ هل توجد علاقة بين مقاومة التغيير والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على طبيعة التغيير التنظيمي الذي شهدته مؤسسة سونلغاز في المدة الأخيرة.

- التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

- معرفة مدى قبول أو مقاومة عمال مؤسسة سونلغاز للتغيير التنظيمي الذي تبنته المؤسسة في السنوات الأخيرة.

-التأكد من مدى وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والاستقرار التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تم محاولة تعميم النتائج على باقي المؤسسات الجزائرية. وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

**الفرضية العامة:**توجد علاقة ارتباطيه بين التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز. بينما الفرضيات الفرعية تمثلت في:

**01:**توجد علاقة ارتباطيه بين طبيعة التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

**02:**توجد علاقة ارتباطيه بين المشاركة في التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

**03:**توجد علاقة ارتباطيه بين تقبل التغيير التنظيمي والإستقرار الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

**04:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

**05:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

وجاءت أهمية الدراسة كالتالي:تكمّن أهمية بحثنا في أهمية المتغيرات التي نطرحها إذ يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في مجال العمل وكذلك الأمر بالنسبة للتغيير التنظيمي الذي يعد من أهم العمليات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات في وقتنا الحالي.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة قيم مؤسسات اليوم بالتغيير كضرورة عصرية ملحة،وما ينتج عنها من مقاومة ورفض لما نتج عن هذا التغيير،ومن ثم إمكانية وقوع المؤسسة في وضعية تنظيمية حرجة تؤثر على السير الحسن لنشاطه وكذا على استقرارها.كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي،أما مجتمع الدراسة فتمثل في: جميع عمال وموظف مديرية التوزيع بسطيف والبالغ عددهم412موظفا،وقد اختار العينة العشوائية البسيطة،واستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الاستبيان والملاحظة،وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- مستوى التغيير التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- مستوى الاستقرار الوظيفي لدى عمال في مؤسسة سونلغاز مرتفع.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين طبيعة التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين المشاركة في التغيير بمؤسسة سونلغاز والاستقرار الوظيفي لعمالها.
- ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير السن.
- ليس هناك فروق بين عمال مؤسسة سونلغاز في مستوى الاستقرار الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

## 2-2 الدراسة الثانية:

هي دراسة الباحث مطلاوي ربيع، بعنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، سنة 2018/2019م. تمحورت إشكالية الدراسة حول: **العلاقة بين ضغوط العمل وإستقرار العامل في مؤسسة إسمنت تبسة**، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: **ماطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وإستقرار العامل في مؤسسة إسمنت تبسة؟** وانبثق على هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كما يلي:

- ✓ ما علاقة الضغوط التنظيمية باحتجاج العامل داخل مؤسسة اسمنت تبسة؟
- ✓ ما علاقة الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل بدوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة؟
- ✓ ما علاقة الضغوط البيئية بانسحاب العامل من عمله بمؤسسة إسمنت تبسة؟

وتمثل هدف هذه الدراسة في: **الهدف الشخصي:**

- ✓ الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية، واكتساب الخبرة العلمية والعملية المرتبطة بها.
- ✓ اكتساب القدرة على البحث العلمي والنمو الذاتي.
- ✓ محاولة تحسين القدرة على فهم الواقع السوسيوتنظيمي للمؤسسة الجزائرية ومحاولة تفسيره.

والهدف العلمي:

- ✓ تقديم دراسة وصفية تحليلية لمشكلة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بطريقة تضمن استقرار العامل والمؤسسة معا.
- ✓ تحسيس المسؤولين بمسألة ضغوط العمل التي تواجه موردها البشري، وان نجاح أي مؤسسة لايتوقف عند مستوى حصولها عليه (المورد البشري) فحسب، بل يتعدى إلى العمل على تحقيق استقراره المهني فيها.
- ✓ محاولة نقل موضوع الدراسة (ضغوط العمل) من حقل معرفي (علم النفس) إلى حقل معرفي آخر (علم الاجتماع).
- ✓ محاولة فهم العلاقات الإرتباطية بين مصادر ضغوط العمل سواء المتولدة عن أسباب داخلية في المؤسسة، أو التي تتجم عن البيئة المحيطة بها والمتفاعلة معها، ومسألة استقرار العاملين في عملهم.
- ✓ محاولة الوقوف على أهم عوامل اللاإستقرار في المؤسسة الواجب تداركها والتحكم فيها بما في ذلك ضغوط العمل وتأثيراتها على استقرار العامل والمؤسسة معا.
- ✓ وصف ضغوط العمل في المؤسسة مجال الدراسة وتحليلها وإعطاء صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية، أو بالأحرى معرفة واقع البيئة التنظيمية والممارسات الإدارية السائدة فيها.

وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل وإستقرار العامل في مؤسسة إسمنت تبسة.

الفرضيات الفرعية:

**01:** تدفع الضغوط التنظيمية العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة إسمنت تبسة.

**02:** تؤدي الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العامل إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة.

**03:** تعمل الضغوط البيئية على إنسحاب العامل من عمله بمؤسسة إسمنت تبسة، وتمثلت أهمية الدراسة في: أنه يمكن القول أن ضغوط العمل مشكلة تنظيمية معقدة، على إعتبار أن هناك أبعاد نفسية إقتصادية إجتماعية تنظيمية تتفاعل فيما بينها وبطريقة معقدة مشكلة واقع هذه الظاهرة، هذه الأخيرة تتطلب الدراسة والتحليل والوقوف على جميع أبعادها التنظيمية بصفة خاصة، والاجتماعية والاقتصادية بصفة عامة، إذ لا

يمكن حصر ضغوط العمل في السياق التنظيمي ضمن نسق مغلق وفصلها عن السياق الاجتماعي، لذا لا بد من تسليط الضوء على مصادر ضغوط العمل، آثارها واليات مواجهتها، ومحاولة الكشف عن علاقتها باستقرار العامل بعمله.

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها التحقق من صدق بعض القضايا التي وردت في "مدخل النظم" كموجه نظري لهذه الدراسة، على اعتبار أن المؤسسة نظاما يعمل ضمن نظام اكبر، ويتسم بكونه نسقا مفتوحا على البيئة التي يعمل فيها، كما أن الدراسة تخدم في نفس الوقت غرضا عمليا يتمثل في محاولة التعرف ميدانيا على مصادر ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل، مما ييسر الطريق أمام المسؤولين لمعرفة جوانب التغيير المطلوبة، والتي تعمل على تحقيق الارتياح والإستقرار في المؤسسة ككل، والذي بدوره يؤدي إلى التخفيف ليس من ضغوط العمل فحسب، بل من المشكلات التنظيمية عامة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إستقرار العامل في عمله أصبح من القضايا المعترف بها في الوسط الصناعي، باعتباره أداة مساعدة على التحكم في الجو الداخلي للمؤسسات والسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

كذلك محاولة الربط بين المؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري خاصة، وذلك من خلال ما يتعرض له من ضغوط في عمله وعلاقة ذلك بإستقراره المهني.

ومن هذا يمكن القول أن هذه الدراسة هي مقارنة سوسيوتنظيمية لواقع العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

كما إستعان الباحث بالمنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في: مجموع العاملين بمؤسسة الاسمنت تبسة، وعلى اختلاف مستوياتهم المهنية، من 310 عاملا حسب إحصائيات سنة 2018. وقد إختار أسلوب المسح الشامل. وإستخدم في جمع البيانات الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة، والمقابلة، واستمارة الاستبيان، والوثائق والسجلات. وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن هناك إجماع بين العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، على أن ضغوط عدم كفاية الأجر (ضغوط سوء الظروف الاقتصادية) تعد أول وأهم مصادر ضغوط العمل التي تهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة مجال الدراسة.

- تموقعت ضغوط سوء الظروف الفيزيائية موقعا ثانيا على أنها إحدى أهم الضغوط المسببة لعدم الاستقرار المهني في مؤسسة الاسمنت تبسة وخاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.

- جاءت ضغوط سوء علاقة العاملين بمشرفيهم كإحدى الضغوط التي تهدد استقرار العاملين، ضمن مراتب متقدمة لدى العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة، وخاصة لدى أعوان التنفيذ.
- احتلت ضغوط عبء الدور مرتبة مهمة من حيث تأثيرها السلبي على استقرار العاملين في عملهم بمؤسسة اسمنت تبسة، وخاصة لدى إطاراتها.
- احتلت ضغوط سوء الظروف الاجتماعية (المتاعب العائلية) موقعا هاما في الترتيب كإحدى الضغوط المسببة لعدم استقرار العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة، خاصة لدى أعوان التحكم والتنفيذ.
- تموضعت ضغوط صراع الدور وضغوط غموض الدور، وضغوط سوء العلاقة مع زملاء العمل ضمن مراتب متأخرة في ترتيبها كإحدى اقل مصادر الضغوط المهنية المهددة لاستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة، لدى مختلف الفئات المهنية.
- الأساليب الأكثر لجوءا لدى العاملين كردود أفعال نتيجة تعرضهم لضغوط في عملهم، وكمؤشرات لعدم استقرارهم المهني هي: الشكاوي، المماطلة واللامبالاة في العمل، طلب التحويل والتفكير في ترك العمل، التمارض والتغيب مقابل تخريب وتعطيل وسائل العمل، الإضراب والاستقالة، كأقل الأساليب لجوءا من قبل العاملين بمؤسسة اسمنت تبسة.
- أن هناك ما يقارب 40% من العاملين المبحوثين بمؤسسة اسمنت تبسة غير مستقرين في عملهم ويفكرون في مغادرة المؤسسة جراء معاناتهم من ضغوط في عملهم.
- أعوان التنفيذ والتحكم هي الفئات المهنية الأقل استقرارا في مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، مقارنة بفئة الإطارات التي تبين أن معظم أفرادها مستقرين بهذه المؤسسة.
- وجود علاقة طردية بين سنوات اقدمية العمال ومدى استقرارهم بمؤسسة اسمنت تبسة، حيث انه كلما زادت سنوات عمل العامل وخبرته كلما زاد تمسكه بعمله وارتباطه بالمؤسسة، وبالتالي زاد استقراره فيها، والعكس صحيح.
- أن الضغوط التنظيمية (سوء العلاقة مع الإدارة ومع المشرف، وسوء الظروف الفيزيائية) تدفع العامل إلى الاحتجاج داخل مؤسسة اسمنت تبسة.

- أن الضغوط الشخصية (غموض/صراع وعبء الدور، سوء العلاقة مع زملاء العمل) التي يتعرض لها العامل تؤدي إلى دوران العمل بمؤسسة اسمنت تبسة.

- أن الضغوط البيئية (سوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية) تعمل على انسحاب العامل من عمله بمؤسسة اسمنت تبسة .

- أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل واستقرار العامل في مؤسسة اسمنت تبسة، فكلما ارتفعت شدة ضغوط العمل كلما قل استقرار العامل، والعكس صحيح.

### 03-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، والتي قد قدمت لنا معلومات عن هذا الموضوع، فقد ركزت بعض هذه الدراسات على ربط متغير العدالة بمتغيرات أخرى، لكن لم نعرش على دراسة سابقة مماثلة لدراستنا الحالية.

### 3-1 أوجه التشابه:

- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية في بعض الجوانب، حيث أن كلاهما يتشابه باعتمادهم على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية).
- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث أنهم اعتمدوا على المنهج الوصفي.
- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدام أدوات جمع البيانات مثل استمارة الاستبيان.
- تشابهت دراستنا مع دراسة سلطان عبد الفتاح في استخدام أسلوب الحصر الشامل.
- تشابهت دراستنا مع دراسة سلطان عبد الفتاح ونور بنت فؤاد منشي ان كلاهما اعتمدوا على أن العدالة التنظيمية متغير مستقل .
- تشابهت كذلك دراستنا مع دراسة أحمد لغبي وربيح مطلاوي، حيث أن كلاهما اعتمدوا على أن الاستقرار الوظيفي متغير تابع.

### 3-2 أوجه الاختلاف:

- اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة لكلا المتغيرين في اختيار مجتمع الدراسة، وحجم العينة، والمجال الزمني للدراسة ومكان إجراء الدراسة.

- اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في بعض المتغيرات، مما أدى ذلك إلى اختلاف النتائج المتوصل إليها.
- اختلفت دراستنا مع دراسة سلطان عبد الفتاح ونور بنت فؤاد منشي في كيفية ربط متغير العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى.
- اختلفت دراستنا مع دراسة أحمد لغبي وربيح مطلاوي في كيفية ربط متغير الاستقرار التنظيمي بمتغيرات أخرى.
- اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة احمد لغبي في العينة حيث انه استخدم العينة العشوائية البسيطة بينما اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل.

### 3-3 أوجه الاستفادة:

- إستفدنا من الدراسات السابقة في كيفية بناء الإشكالية وصياغتها.
- إستفدنا كذلك من الدراسات السابقة في الجانب النظري .
- استفدنا من الدراسات السابقة في بناء خطة الدراسة.
- استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الدراسة ومؤشراتها.
- تكونت لدينا فكرة عن طريقة بناء اسئلة الاستمارة وطرحها.
- أخذنا فكرة عن أسباب اختيار الموضوع.
- كما ساعدتنا من الاستفادة في الجانب الميداني مثل المنهج المتبع، طريقة اختيار الادوات المنهجية، كما إستعنا بهم في عملية التحليل والتفسير.

## الفصل الثاني:

### مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

### تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من أهم الموضوعات التي تتلقى إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وذلك لفهم كيفية تطبيقها وتأثيرها على الموارد البشرية ودورها الفاعل داخل أي مؤسسة، وسيتناول هذا الفصل تعريف العدالة التنظيمية وأهميتها بما في ذلك أبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، أيضا خصائص العدالة التنظيمية ومبادئها، بالإضافة إلى نماذج العدالة التنظيمية، ومقوماتها، أيضا العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية. وأخيرا نظريات العدالة التنظيمية.

### أولا: تعريف العدالة التنظيمية

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية بإهتمام كبير من قبل الباحثين خاصة في السلوك التنظيمي، وذلك من خلال خلق جو سليم يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وعليه سنتطرق في هذا العنصر للتعرف على المفهوم اللغوي والإصطلاحي للعدالة التنظيمية .

"فالعدالة في المعاجم العربية تشير إلى العدل والإنصاف: وهو إعطاء المرء ما له، وأخذ ما عليه.

العدالة هي الاستقامة، وعدل الشيء وعدله اي مثله، وهي مصدرا وشرعا عبارة عن الإستقامة على طريق

الحق وإجتتاب ما هو محظور."<sup>1</sup>

"كذلك هو ميزان الله في الارض الذي يؤخذ به للضعيف من القوي وللمحق من المبطل.

وهو كذلك ما قام في النفس أنه مستقيم، وهو ضد الجور."<sup>2</sup>

"العدل هو ما يطابق الحق ويتعد عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه وتسوية حساب الصواب والخطأ،

بحيث يدفع المخطئ تعويضا عن خطئه وما احدثه من ضرر لغيره بما ارتكب وبعيثة يعاقب على خطأه

ويهتدي القضاة بهذا في احكامهم."<sup>3</sup>

إصطلاحا: وقد عرف مفهوم العدالة التنظيمية العديد من الباحثين والمفكرين:

-عرفتها إلهام بوغليظة وآخرون"بأنها مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز

بالعدالة والتي لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كفاح عباس محييد، أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 6، العدد 2، سنة 2016، ص 63.

<sup>2</sup> علي محمد محمد الصلابي، العدالة من المنظور الإسلامي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، (ب.س) ص 11.

<sup>3</sup> مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 296.

<sup>4</sup> إلهام بوغليظة وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها على الإستغراق الوظيفي -، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الإقتصاد العالمي، المجلد 15، رقم 1، 2021، ص ص 270-283.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

- يعرف مصطفى وبلقاسم العدالة التنظيمية على "أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة."<sup>5</sup>

- يرى الحارث محمد أبو حسين "العدالة التنظيمية هي إستراتيجية يتم التخطيط لها كباقي إستراتيجيات المنظمة، ويتم الإهتمام بدراسة حيثياتها والتعرف على إتجاهات العاملين وطريقة تفكيرهم، وطبيعة شخصياتهم قبل إرساء قواعدها في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم باتجاه تحقيق اهداف المنظمة".<sup>6</sup>

- يعرف بيرن (byren) العدالة التنظيمية على أنها: "قيام الافراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين".<sup>7</sup>

- وعرف بن يحيى عز الدين العدالة التنظيمية "بأنها المساواة ، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة وحيث ألا يتساوى المعدلان ألا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم".<sup>8</sup>

- يعرف خلف بن محمد خلف العنزي العدالة التنظيمية "بأنها تصور الأفراد حول النزاهة والإنصاف في المعاملة التي يلاقونها من قبل المؤسسة وردود الفعل سلوكية على هذه التصورات".<sup>9</sup>

\_ كما عرفها عمر محمد دره بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة".<sup>10</sup>

\_ حسب سلوى تيشات و اسماء يوسف هي "إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فهي تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات الإدارة لأنها تنعكس ايجابا أو

<sup>2</sup>داسه مصطفى و شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد8، جامعة زيان عاشور الحلفة، 2020، ص 430-444.

<sup>3</sup> الحارث محمد أبو حسين، أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13، العدد3، 2017، ص 331-349.

<sup>4</sup> سليمان تيش تيش محمد لمين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت، الجزائر، (ب.س)، ص 490-512.

<sup>5</sup> بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية ، المجلد4، العدد10، 2017، ص 235-258.

<sup>9</sup> خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية ، كلية التربية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، 2019، ص 74-112.

<sup>10</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارة المعاصرة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008، ص32.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

سلبا على مخرجات الافراد(الرضا، الثقة،....)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية(ارتفاع الانتاجية، ثقافة قوية..الخ)<sup>11</sup>

\_ عرفها عادل محمد زايد بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، او انها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات."<sup>12</sup>

\_تعرفها هاجر شعبان سعداوي" بأنها الدرجة التي يشعر فيها العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيله نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الاخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات. كما تعرف بأنها اسلوب تعامل المنظمة مع افرادها من وجهة نظرهم."<sup>13</sup>

نقرأ من خلال التعاريف المقدمة أعلاه أن العدالة التنظيمية محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، فهي إستراتيجية يتم التخطيط لها من قبل لمؤسسة ويجب إتباعها لتحقيق أهدافها، كما تمثل إدراك الفرد للإنصاف والمساواة لعدالة المعاملات والإجراءات المتبعة داخل التنظيم، إضافة إلى عدالة توزيع المصادر التنظيمية وذلك حسب معايير كل مؤسسة والتي تؤثر على سلوك الفرد .

### ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية يعد من الموضوعات المهمة كونه احد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة.وتكمن أهميتها حسب حمزة فطاس وعائشة النحوي في النقاط التالية:<sup>14</sup>

- " تعزز العدالة التنظيمية مشاعر الثقة بالنفس، كما تعكس المعاملة العادلة عند التقييم الاعتراف بإسهامات كل من الفرد والمنظمة.
- تضمن العدالة عنصر التحكم الذي يمكن الأفراد من الحصول على المكافآت ونتائج قرارات تخصيص الموارد، حيث ان الإجراءات العادلة تؤدي إلى مكافآت لصالح الأفراد.
- تعكس العدالة الاحترام والتقدير بالقيم المعنوية والأخلاقية للإفراد والجماعات في المنظمة."

<sup>11</sup> سلوى تيشات واسماء يوسف : دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، المجلد07، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص241-255.

<sup>12</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، امبرش للطباعة، القاهرة، 2006، ص13.

<sup>13</sup> هاجر شعبان سعداوي محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الاذاعة والتلفزيون دراسة ميدانية كلية الاداب قسم الاعلام جامعة المنيا العدد السابع والستون ،ج2، اكتوبر 2023م، ص1157-1213.

<sup>14</sup> حمزة فطاس، عائشة نحوي، الأبعاد والنظريات المفسرة لها، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد26، الجزء1، مارس2018، ص345-364.

في حين يرى كريم مصطفى وآخرون أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في:<sup>15</sup>

- "إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
  - إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
  - إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة".
- من خلال ما سبق يتضح لنا أن أهمية العدالة التنظيمية تكون من خلال تعزيز مشاعر الثقة بالنفس وتعكس الاحترام والتقدير بالقيم الأخلاقية، وأنها تضمن أيضا عنصر التحكم في الحصول على المكافآت، بينما العدالة التوزيعية توضح النظام التوزيعي للرواتب والأجور، والعدالة الإجرائية تحقق السيطرة الفعلية في عملية اتخاذ القرار.

### ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية

#### 1-العدالة التوزيعية:

**1-1تعريف العدالة التوزيعية:** يمكن تعريف العدالة التوزيعية " بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج، والمخرجات والموارد التنظيمية، التي يحصلون عليها من منظماتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات " <sup>16</sup>.

<sup>15</sup>كريم مصطفى وآخرون، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الابداع، المجلد 11، العدد 01، سنة 2021، ص 43-58.

<sup>16</sup>هاجر شعبان سعداوي محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الاذاعة والتلفزيون دراسة ميدانية كلية الاداب قسم الاعلام جامعة المنيا العدد السابع والستون ، ج2، اكتوبر 2023م، ص 1157-1213.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

- حسب غزير سعد لعيسى تعرف "بأنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والمزايا المادية، وأعباء وواجبات الوظيفة.وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية وإحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع بخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب وبين العاملين من جانب آخر " .<sup>17</sup>

-حسب عادل محمد زايد هي " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وهذه العدالة ترتبط بالنتائج او المخرجات التي من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الجور او المزايا العينية او الترقيات" .<sup>18</sup>

-تشير العدالة التوزيعية حسب عبد العزيز احمد محمد داود " الى مدركات الافراد عن مدى الإنصاف في توزيع الموارد " .<sup>19</sup>

- تعرف امال كاظم مهدي العدالة التوزيعية " هي مستوى العدالة المتصورة للأفراد فيما يتعلق بالتوزيع الحكيم للموارد التنظيمية مثل الارباح والترقيات والحقوق الاجتماعية ويمكن ان تكون هذه الموارد تنتج داخل المنظمة او موارد قادمة من خارج المنظمة " .<sup>20</sup>

من خلال ماسبق يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن العدالة التوزيعية هي شعور العاملين بعدالة توزيع النتائج والمخرجات والموارد التنظيمية التي يحصلون عليها من منظماتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة،أوهي عدالة المخرجات أو العوائد التي تشمل الأجور والمزايا المادية وأعباء وواجبات الوظيفة.

### 1-2 قواعد العدالة التوزيعية:ترتكز العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد والتي تتمثل في:

- قاعدة المساواة: تتحدد العدالة التوزيعية من خلال القاعدة النسبية هي: ان أجر مختلف العمال يجب ان يكون متناسبا مع اسهاماتهم. <sup>21</sup>

بينما يرى عامر علي حسين العطوي " أن قاعدة المساواة تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي

<sup>17</sup> غزير سعد العيسى، العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد3، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2024، صص1-14.

<sup>18</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، امبرش للطباعة، القاهرة، 2006، صص18.

<sup>19</sup> عبد العزيز احمد محمد داود، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء لوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية، المجلد 41، العدد41، 2015م، صص239-298.

<sup>20</sup> امال كاظم مهدي، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق السعادة في مكان العمل، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة،

العدد61، جامعة الكوفة، صص699-723.

<sup>21</sup>De Nanteuil, Matthieu et Thi Thu Thoo : défi de la responsabilité social et justice

organisationnelle en gestion des ressources humaines, papier présenté au 21 ème congrès de LAGRH . Rennes-saint Malo, France ,2010 ,p14.

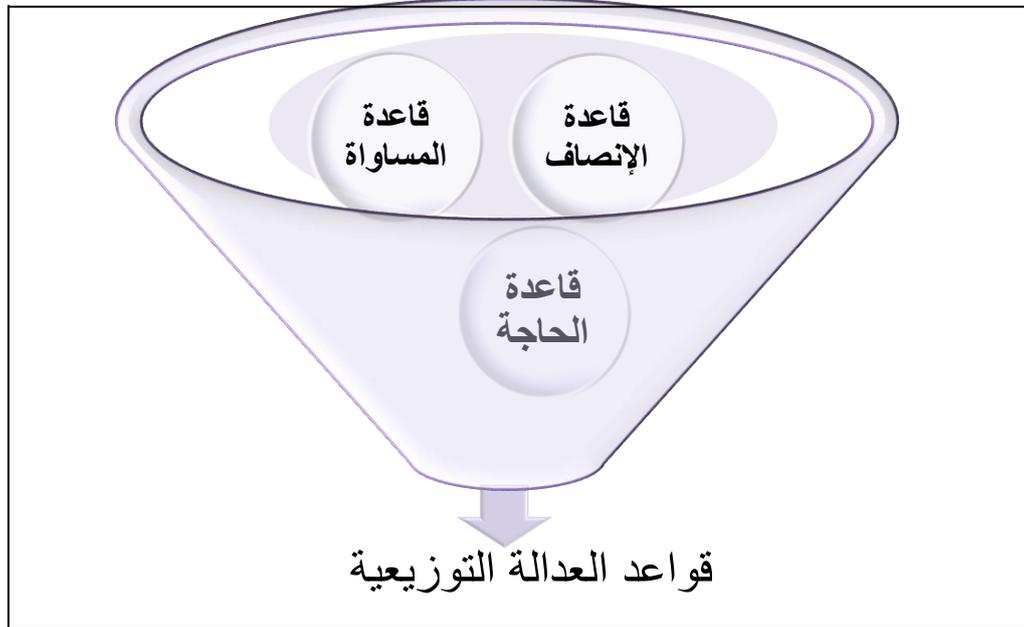
## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

على افتراض إن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة".<sup>22</sup>

- قاعدة الإنصاف: ترى حنان البدرى كمال سليمان " أن توزيع العوائد يكن وفقا لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كلي، وفي حالة وجود تساوي بينهما في الأجر، فان ذلك يعد خرقا لقاعدة الإنصاف".<sup>23</sup>

قاعدة الحاجة: كما يرى ايضا عامر علي حسين " أن قاعدة الحاجة تقوم فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا ازدادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب إن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة".<sup>24</sup>

نرى من خلال هذه النقاط أن العدالة التوزيعية تركز على ثلاثة قواعد وهي المساواة والتي تعطي المكافآت على أساس المساهمة أي أن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، أما قاعدة الإنصاف يوزع العائد وفقا للمساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أجرا أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وقاعدة الحاجة تعطي الأولوية للإفراد ذوي الحاجة الملحة.



من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (01) يمثل قواعد العدالة التوزيعية

<sup>22</sup> عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، مجلة القادسية، العدد الأول، قسم إدارة الاعمال، كلية

الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الجزء 10، العدد 1، 2007، ص 146-170.

<sup>23</sup> حنان البدرى كمال سليمان، تصور مقترح لتفعيل دور الشفافة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة 76 الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلد 76، العدد 76، 2020، ص 195-292.

<sup>24</sup> عامر علي حسين العطوي، نفس المرجع السابق

## 2- العدالة الإجرائية:

### 2-1 تعريف العدالة الإجرائية:

- حسب محمد فتحي عبد الفتاح حسين " تتعلق العدالة التوزيعية بالنتائج ومدى الإنصاف والعدل فيها، فإنالعدالة الإجرائية تنعكس على العمليات، وطبيعة الأداء والآليات المتبعة في المنظمة لتوزيع الموارد، ومدى اتساقها مع القواعد والقوانين واللوائح المعلنة والمتفق عليها من الجميع، حيث يتم الحكم على الإجراءات بحسب اتساق تطبيقها والأخلاقيات السائدة والمعايير المتبعة ودرجة تحيزها، ومدى دقتها وسلامتها، وكيف انها تمثل جميع المعنيين ".<sup>25</sup>

- " كذلك هي ادراك الافراد للعدل والانصاف والمساواة في المنظمات اثناء القيام باتخاذ قرار او اجراء وظيفي يخصهم ".<sup>26</sup>

- ويقصد بها " قضايا العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات او النتائج في المنظمة/المدرسة ".<sup>27</sup>

- نظر محمد بوقليع الى ان العدالة الاجرائية " تشكل من خلال مقومات اساسية مهمة تتمثل في ثبات الاجراءات، وعدم الميل نحو التحيز والدقة في الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الاخلاقيات التنظيمية والانسانية السائدة المحيطة بالمنظمة".<sup>28</sup>

- " وتعد أيضا الطرق والعمليات المعتمدة من قبل المنظمة في تحديد المخرجات التي يحصل عليها العاملين والتي ترتبط بإحساسهم وتصورهم الذهني من حيث تحديد من يستحق فعلا المكافأة من الأساسيات لإدراك

<sup>25</sup> محمد فتحي عبد الفتاح حسين، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة الدراسات التربوية والانسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، 2020، ص68-134.

<sup>26</sup> حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية-دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017م، ص51.

<sup>27</sup> مسلم محمد عليوة حميد ومحمد احمد عوض البربري، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية العامة-دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد3، العدد6، جامعة الزقازيق، 2006م، ص17-114.

<sup>28</sup> محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2011، (ب.ص).

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

العاملين لهذه العدالة في اتخاذ وتطبيق القرارات وأيضاً عندما يسمح للعاملين لإبداء الرأي في عملية اتخاذ القرار وبما يشعره بأنه جزء من المنظومة العاملة في المنظمة".<sup>29</sup>

فعندما يدرك العامل غياب العدالة من خلال عدم شرعية الاجراءات التي تتيح توزيع الموارد فسيكون له رد فعل سلبي نحو المنظمة التي يعمل فيها.<sup>30</sup>

نرى من خلال هذه التعاريف أن العدالة الإجرائية هي الإنصاف فيمل يتعلق بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج، أو هي إدراك الأفراد للعدل والإنصاف والمساواة في المنظمات أثناء اتخاذ قرار أو إجراء وظيفي يخصهم وقد تتمثل في ثبات الإجراءات وعدم التحيز والدقة في الإجراءات.

### 2-2 قواعد العدالة الإجرائية:

يرى محمد فتحي عبد الفتاح حسيناً العدالة الإجرائية تعتمد على ستة قواعد أساسية والتي تتمثل في:<sup>31</sup>

- " قاعدة الاتساق: أي ضرورة اتساق إجراءات تخصيص الموارد لجميع الأشخاص، بمعنى أن تتساوى الفرص لديهم جميعاً.
- قاعدة قمع التحيز: بمعنى وجوب تجنب المصالح الذاتية لأصحاب القرار منة العمل أثناء عملية التخصيص.
- قاعدة الدقة: تشير إلى جودة المعلومات المستخدمة في عملية التخصيص، بمعنى جمع المعلومات الدقيقة والاستناد إلى الرأي المستنير.
- قاعدة التصحيح: وجود فرص لتغيير القرارات غير العادلة، فيزداد مستوى الإنصاف من خلال وجود إجراءات (رسمية وغير رسمية) تسمح بمراجعة القرارات وتعديلها أثناء وبعد عملية التخصيص.

<sup>29</sup>سعد مهدي حسين، عمر بابان عبدالله، تأثير العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية التراث الجامعة، المجلد 19، العدد 62، 2023، ص 149-166.

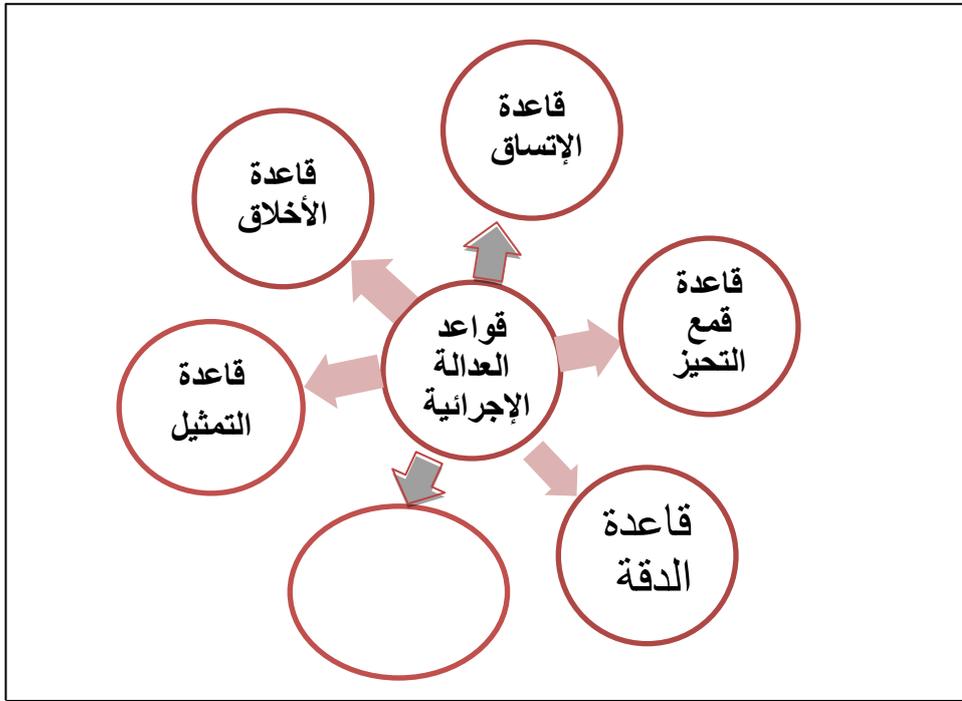
<sup>30</sup>Chèvre fils, Marie-Hélène : Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et de communication, mémoire présenté a la faculté des études supérieur en vue de l'obtention du garde de maitrise en relation industrielles, Université de Montréal, canada, 2013, P13.

<sup>31</sup>محمد فتحي عبد الفتاح حسين، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة الدراسات التربوية والانسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، 2020، ص 68-134.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

- قاعدة التمثيل: التي تنص على وجوب تمثيل احتياجات وقيم وتوقعات جميع الأطراف المتأثرة بعملية التخصيص.
- قاعدة الأخلاق: يجب أن تكون عملية التخصيص متوافقة مع القيم الأخلاقية الأساسية .

يتضح لنا من خلال ما سبق أن قواعد العدالة الإجرائية ضرورية لضمان اتساق وإنصاف عملية تخصيص الموارد، ووجوب تجنب المصالح الذاتية لأصحاب القرار، والدقة في المعلومات وجودتها، والتصحيح أي تغيير القرارات غير العادلة، ووجوب أن تكون عملية التخصيص تتوافق مع القيم الأخلاقية. من المهم تقييم مدى تطبيق هذه القواعد في أي عملية تخصيص للموارد واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان تحقيق العدالة للجميع.



من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (02) يمثل قواعد العدالة الإجرائية

3- العدالة التعاملية: هي ثالث بعد من ابعاد العدالة التنظيمية والتي يمكن تعريفها فيما يلي:

### 1- تعريف العدالة التعاملية:

- يعرفها مسلم محمد ومحمد أحمد على " انها معتقدات وافكار الافراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الاجراءات. كذلك وتعرف بانها العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر بها عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه".<sup>32</sup>

- " تكمن في نوعية التعاملات الشفوية والرمزية بين مختلف الفاعلين وخلفياتها، وتعبّر عن فلسفة الإدارة تجاه البناء الاجتماعي للتنظيم، مجسدة في كيفية التعامل مع العنصر البشري تعبيرا عن احترام إنسانيته وكرامته باعتباره شريكا منتجا وفعالا، وليس مجرد عون منفذ".<sup>33</sup>

- أيضا قد عرفتها نور بنت فؤاد مشي " بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها المرؤوس عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وان الطريقة أو الأسلوب الذي يعامل به الفرد أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية كتحقيق الأداء يمكن أن يؤثر على إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية".<sup>34</sup>

من خلال ماسبق في مجموعة تعريفات العدالة التعاملية يتضح لنا بانها هي معتقدات وأفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرار، و تكمن في نوعية التعاملات الشفوية والرمزية بين مختلف الفاعلين، وكذلك فلسفة الإدارة اتجاه الموظفين، كما تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها المرؤوس عندما تطبق عليه بعض الإجراءات.

2- جوانب العدالة التعاملية: يرى حمزة معمريان العدالة التعاملية تتضمن جانبين أساسيين هما:<sup>35</sup>

- " جانب معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

<sup>32</sup> مسلم محمد عليوة حميد ومحمد احمد عوض البريري، مرجع سابق

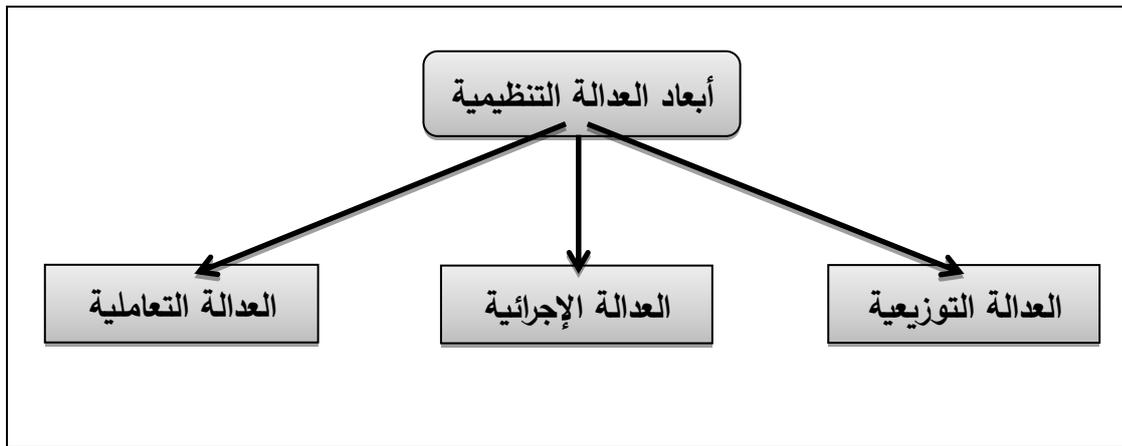
<sup>33</sup> هاجر شعبان سعداوي محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الاذاعة والتلفزيون دراسة ميدانية كلية الاداب ،قسم الاعلام جامعة المنيا العدد السابع والستون ،ج2، اكتوبر 2023م، ص1157-1213.

<sup>34</sup> نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الادارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة الملك سعودن المملكة العربية السعودية، 2016/2017، ص21.

<sup>35</sup> حمزة معمري: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربيتهن كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013/2014، ص73

## الفصل الثاني : .....مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين ".  
من خلال المعطيات الموجودة نرى أن العدالة التعاملية تتضمن جانبين وهما معاملة الأفراد من خلال الرؤساء وشرح القرارات التي يتأثرون بها الأفراد.



من اعداد الطالبتين

الشكل رقم (1) يمثل أبعاد العدالة التنظيمية

### رابعاً: خصائص العدالة التنظيمية

ترى جامعة الأزهر الشريف أن العدالة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل في:<sup>36</sup>

- " درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الوساطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات ".  
نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات "

<sup>36</sup> سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسس وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 164، 2015، ص 523-560.

من خلال ماسبق نستخلص ان للعدالة التنظيمية مجموعة من الخصائص وهي أنها درجة التشجيع على المبادرة والمخاطرة، ووضوحاً لأهداف والتوقعات والتكامل بين الوحدات المختلفة، ودعم الإدارة لعليا للعاملين وأنها مدى الرقابة المناسبة، والولاء للمنظمة، وأنظمة حوافز عادلة، ودرجة تقبل الاختلاف، ونظام اتصالات فعال.

### خامساً: مبادئ العدالة التنظيمية

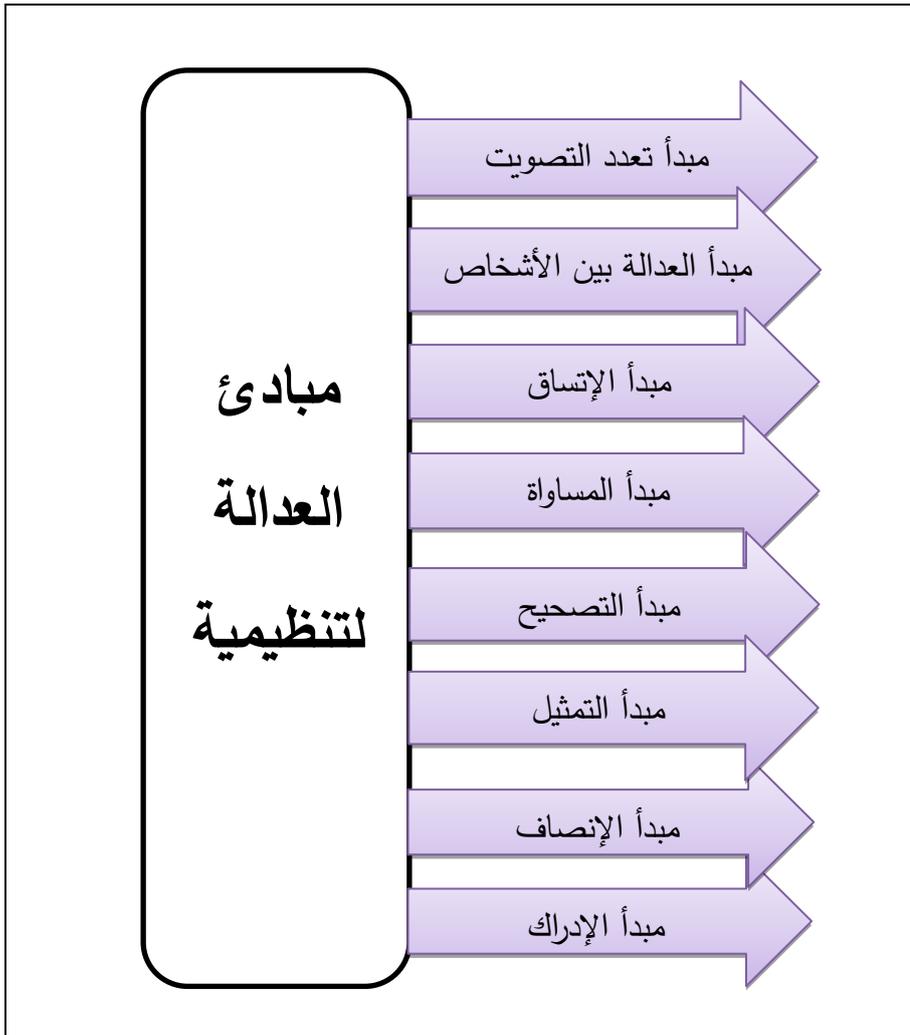
يرى محمد فتحي عبد الفتاح حسينان للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ الأساسية، يجب مراعاتها وإتباعها حتى يتم تصورها وإدراكها ثم تحديدها من العاملين وهي:<sup>37</sup>

- " مبدأ الإنصاف: ويعني انه ينبغي ان تتناسب المكاسب التي يحصل عليها الأفراد من المنظمات مع مساهماتهم.
- مبدأ الإدراك: يؤكد على تأثير النظرة العامة للعدالة على الفرد.
- مبدأ تعدد التصويت: حيث يفترض زيادة المشاركة في صنع القرار يترتب عليها زيادة القرارات العادلة، وتعتبر مشاركة مهمة عندما تؤثر في النتائج، وعندما تكون لدى الفرد الخبرة للمساهمة في القرار.
- مبدأ العدالة بين الأشخاص: وهذا يفترض مسبقاً أن السلوكيات الجيدة والناضجة لها دور هام في ضمان العدالة.
- مبدأ الاتساق: باعتبار أن الاتساق في سلوكيات القادة أمر ضروري لخلق تصور للعدالة بين المرؤوسين.
- مبدأ المساواة: فيجب أن يكون صنع القرار خالياً من الذاتية وان تراعي القرارات الأهداف العامة للمنظمة.
- مبدأ التصحيح: مراجعة القرار السيئ وتصحيحه تؤدي إلى تطوير ثقة المعلمين في العدالة القيادية، ويؤكد مبدأ التصحيح على الحاجة إلى التغذية الراجعة، وضرورة أن تستند القرارات على معلومات دقيقة وسليمة.
- مبدأ التمثيل: فيجب أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية، حيث تؤثر القرارات التنظيمية على الجميع" من خلال ماسبق يتضح لنا أن العدالة التنظيمية تقوم على مجموعة من المبادئ وهي مبدأ الإنصاف الذي يشير إلى ربط المكافآت بأداء الموظفين، ومبدأ الإدراك في خلق بيئة عمل تشعر الموظفين بالإنصاف، ومبدأ التصويت أي إشراك الموظفين في صنع القرار، ومبدأ العدالة بين الأشخاص وذلك من خلال معاملة

<sup>37</sup> محمد فتحي عبد الفتاح حسينان، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنقطة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الثاني عشر، العدد

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

الموظفين باحترام وتقدير، ومبدأ الاتساق أي إتباع قواعد واضحة في التعامل مع الموظفين، ومبدأ المساواة أي توفير فرص متساوية لجميع الموظفين للتقدم وتحقيق أهداف المنظمة، ومبدأ التصحيح أي مراجعة القرارات المتعلقة بالموظفين وتصحيحها، ومبدأ التمثيل أي تمثيل جميع أصحاب المصالح في صنع القرار



الشكل رقم (04) يمثل مبادئ العدالة التنظيمية من إعداد الطالبتين

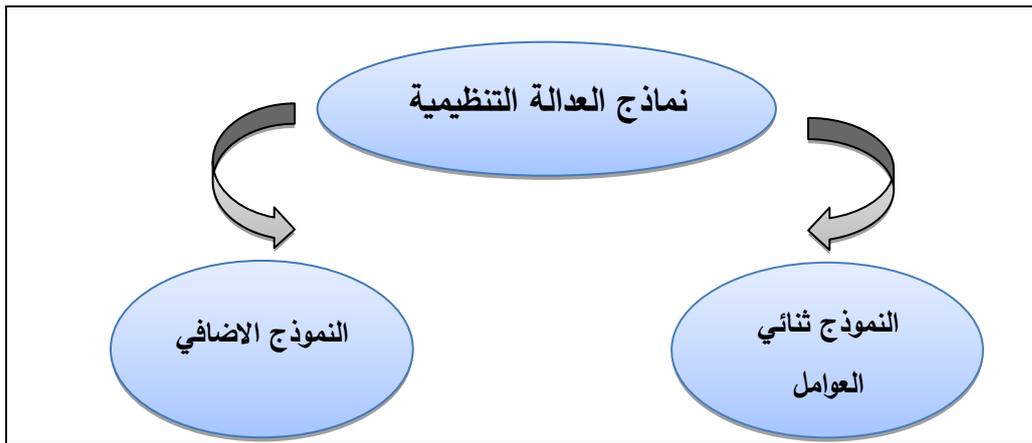
## سادسا: نماذج العدالة التنظيمية

يرى شذا لطفي محمود ان هناك نموذجا يفسران التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة وهما:<sup>38</sup>

**1- "النموذج ثنائي العوامل":** حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر ان لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الاجرائية بدرجة اكبر مع لتقييمات الاكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين ان العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة اكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل را المحكوم عليهم عن احكام القضاة في القضايا الخاصة.

**2- النموذج الاضافي:** ويفترض النموذج امكانية تأثير كبعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد اكدت بعض الدراسات ان هذا النموذج هو الاكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات ."

من خلال ما سبق يتضح لنا ان هناك نموذجان يفسران العدالة التنظيمية وهما: النموذج ثنائي العوامل هذا ما اقترحته دراسة كونوفسكي و فولجر ان لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية له تأثيرات مختلفة، وذلك من خلال ارتباط العدالة الاجرائية بدرجة اكبر مع التقييمات الاكثر عمومية عكس العدالة التوزيعية التي ارتبطت بالتقييمات على المستوى الشخصي، اما بالنسبة للنموذج الثنائي هو الاكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات وهذا ما اكدت عليه بعض الدراسات.



من اعداد الطالبتين

الشكل رقم(05) يمثل نماذج العدالة التنظيمية

<sup>38</sup>شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2012، ص 24.

### سابعاً: مقومات العدالة التنظيمية

" تستند العدالة التنظيمية الى جملة من المقومات الاساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وترتكز على أن إعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة مقارنة بالآخرين، وعليه فان مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها إستنادا الى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والاداري، وعليه جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبني على ادراك الموظف للعدالة".<sup>39</sup>

ولتحقيق مقومات العدالة من خلال: معرفة كل فرد الأساس أو المعيار للحصول على مكافآت، تنمية وجهات النظر فيما يتعلق بالمكافآت فيدرك العاملين أن المكافآت منها مادية ومعنوية، يبني العاملين تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع.<sup>40</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين بالحصول على المعاملة العادلة في المنظمات، وتنمية وجهات النظر في يتعلق بالمكافآت سواء المادية أو المعنوية فيبني تصرفات العاملين بناء على إدراكهم للواقع.

### ثامناً: العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية

يرى ايات يوسف وتسليم عبد الله أن العوامل المؤثرة في إدراك العدالة التنظيمية في المنظمات تتمثل في:<sup>41</sup>  
1- " بيئة العمل:تتكون من نوعين، الأول هو البيئة الداخلية مثل (التجهيزات الآلية، ودرجة الحرارة، والتهوية، والإضاءة، ونظافة المكان)

الثاني هو البيئة الخارجية مثل( النظم الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتعليمية)

2-الاستقطاب والاختيار والتعيين:وهي أن يتم تضمين معايير واضحة وقوية عند الاستقطاب، وانتقاء واختيار أشخاص مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة.

3-الأجر(الراتب):وتعني ضرورة وجود إدارة سليمة لتحديد نظام الأجور.

4-الحوافز:وتعني تحفيز العاملين على أدائهم المتميز عن طريقة حوافز فردية أو جماعية.

5-الترقية:وهي إعطاء الموظف وظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية.

<sup>39</sup>ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية واثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الخاص- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية والاجنبية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2020-2021، ص13.

<sup>40</sup> ألاء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2020، ص 132.

<sup>41</sup> ايات يوسف حسن شواقفة و تسليم عبد الله الخطيب ، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية، مجلة منار الشرق للتربية والتعليم لمنطقة قصبه المرفق، العدد4، جامعة جدار ، أريد، الاردن، 2022، 34/16.

6- أسلوب القيادة والإشراف: فنوعية القيادة والإشراف تؤثر في دافعية الموظف في انجاز العمل.

7- التدريب: لأهميته في رفع كفاءة الموظف، وتطوير مهاراته المعرفية واتجاهاته نحو أنشطة معينة.

8- تقييم الأداء: بهدف التعرف كفاءة الموظف، ونواحي القصور ليتم معالجتها، والنواحي الايجابية ليتم تعزيزها.

9- الشفافية: وتعني توضيح الإجراءات والمعلومات للمحتاج لها دون قيود ."

من خلال ما سبق يتضح لنا أن العدالة التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل والتي تتمثل في بيئة العمل والتي تتكون من نوعين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، والاستقطاب والاختيار والتعيين أي أن شعور الفرد بالعدالة يكون من خلال ضمان اختيار الأشخاص المؤهلين للوظائف، والأجر وذلك من خلال ضمان حصول جميع الموظفين على اجر عادل، والحوافز من خلال تحفيز الموظفين على الأداء المتميز، والترقية أي ضمان حصول جميع الموظفين على فرص متساوية للتقدم، وأسلوب القيادة والإشراف وذلك من خلال معاملة جميع الموظفين بالتقدير والاحترام، والتدريب من خلال رفع كفاءة الموظف، وتقييم الأداء أي معالجة كفاءة الموظف وتعزيزها، والشفافية في توضيح الإجراءات والمعلومات التي يحتاج إليها الموظف دون قيود.

### تاسعا: نظريات العدالة التنظيمية

طورت نظرية العدالة التنظيمية من البحوث التطبيقية في الاوضاع التنظيمية، بالتركيز على كيف يمكن للأفراد بناء مجتمعات العدل بعيدا عن الظلم ويتم فحص العدل في مجال بحوث العدالة التنظيمية من خلال تصورت العاملين في المنظمات التي تصدر احكاما حول الاجراءات التنظيمية للقادة.

#### 1-نظرية المساواة لادمز (Adams):

" حسب محمد عوض العمري ان نظرية المساواة لقد نادى بها جون ادمز وتعد هذه النظرية من اهم النظريات التي نادت وتطرق الى موضوع العدالة، وتتعلق هذه النظرية من ان المحدد الرئيسي لجهود العمل وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة، او عدم المساواة والعدالة التي يدركها الفرد في وظيفته.

فاذا ادرك الفرد بان نسبة جهوده الخاصة في الاستحقاقات هي نفسها لفرد اخر مساو له، فانه سيشعر ان شرط العدالة او المساواة قد تحقق، واذا كان يعتقد ان نسبة جهوده الخاصة في الاستحقاقات اكثر او اقل من فرد اخر مساو له، فانه يرى انها حالة من الظلم".<sup>42</sup>

<sup>42</sup>محمد عوض العمري، اثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2011، ص12.

## الفصل الثاني : .....مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

" حسب ادمز فان النظرية سهلة المضمون ، ولكنها صعبة التطبيق، نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين اساسيين هما المدخل والنتائج بحث يشكلان معا معادلة العدالة او الانصاف في العمل، وتقوم هذه النظرية على ان افراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم الى معدلات ومخرجات سواهم من الافراد ليكونوا شعورا معيننا تجاه العدالة او اعدامه، وبالطبع فان الافراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الافراد موضوع المقارنة حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة او عدم عدالة داخل مكان عملهم " .<sup>43</sup>

من خلال ما سبق نرى ان نظرية جون ادمز تشير الى المساواة في النسبة بين المدخلات والمخرجات، كما سلط الضوء على اهميتها والتي تتمثل في خلق بيئة عمل ايجابية ونتاجية، وقدم بعض التوصيات العملية لتحسين العدالة التنظيمية في المؤسسات.

هي نظرية صاغها عالم النفس جون ادمز عام 1965 تقترض ان الافراد يقارنون بين مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات زملائهم، كما يسعى الافراد الى تحقيق التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، فعندما يشعر الفرد بعدم المساواة ينتج عن ذلك الشعور بالغضب. ويحاول الفرد اعادة التوازن من خلال تغيير مدخلاته او مخرجاته او تغيير معايير المقارنة. كما تؤدي العدالة التنظيمية الى زيادة رضا الموظفين، زيادة الدافعية، زيادة الانتاجية، زيادة الابتكار، نقص سلوكيات الانسحاب مثل: الاستقالة، التغيب.

### 2- نظرية العدالة لرولز Rawls:

" ترى سمية جقيدل ان النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الاولى ولمسألة العقد الاجتماعي وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الاولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز ان هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بان الاشخاص الاحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون الى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الافراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاتم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الاجماع

<sup>43</sup>مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص44.

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية.....

على هذه الاسس والمبادئ انصافا او العدالة هي الانصاف، ويعني الانصاف اسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الاولى " .<sup>44</sup>

ويضع رولز في نظريته ثلاث تصورات للمعاملة وهذا حسب حمزة فرطاس وتتمثل في:<sup>45</sup>

- " التصور الشخصي: يعني تساوي الاشخاص في المعاملة
- تصور العلاقات بين الاشخاص: ويعني النظرة الى الاخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، اخلاقية...
- تصورات التعاون الاجتماعي: ويكون مبني على اساس الحرية السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية " .

من خلال ما سبق نستنتج ان نظرية العدالة لرولز هي نظرة فلسفية تعنى بتحقيق العدالة في المجتمع صاغها الفيلسوف الامريكي جون رول عام 1971 في كتابه نظرية العدالة وضع ثلاث مبادئ لها منها: مبدأ المساواة والحرية يعني لكل فرد الحق في المساواة في الحرية الاساسية اما مبدأ المساواة في الفرص يقصد به ان كل فرد له الحق في المساواة في الفرص، بغض النظر عن خلفيته الاجتماعية او الاقتصادية، اما مبدأ التفاوت في توزيع المنافع يسمح بوجود تفاوت في توزيع المنافع، بشرط ان يحقق هذا التفاوت مصلحة الفئة الاقل في المجتمع. استخدمت هذه النظرية لتقييم العدالة في المجتمعات المختلفة، وكذلك لصياغة السياسات العامة.

### 3- نظرية العدالة الاجتماعية(فردركسون)

" انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الامريكية خلال فترة الستينيات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الادارية سواء كان هذا الانسان عضو في المنظمة او عضوا في المجتمع، حيث أدت هذه الاوضاع الى ظهور العديد من الابحاث والدراسات من اجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الاوضاع، كما ادت الى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي اكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الامريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح ابواب الوظائف امام الجميع دون تمييز، واستنادا الى هذه الجهود

<sup>44</sup> سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص47.

<sup>45</sup> حمزة فرطاس، نفس المرجع السابق ، ص72

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

التي سعت الى احلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً اساسياً لإدارة المنظمات العامة".<sup>46</sup> فوضع لذلك عدداً من الفرضيات لنظريته:<sup>47</sup>

- "إتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن مطالبها.
- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة.
- دعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتخلي بقيم الفلسفة الاخلاقية للمجتمع.
- الايمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- ضرورة قيام الاجهزة الادارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الاصلاح الاداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات".

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا ان نظرية العدالة الاجتماعية لجورج فردركسون عام 1980، تقترض ان الافراد لديهم دافع فطري للعدالة الاجتماعية، يشعر الافراد بالرضا عندما يعاملون بشكل عادل والعكس صحيح، كما تنتبأ النظرية بسلوكيات الافراد في سياقات مختلفة منها: التبرع للجمعيات الخيرية وكذلك التطوع في العمل الاجتماعي.

### 4) نظرية العدالة لبورتر ولولر (porter & lawler):

"قام بورتر ولولر بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تضيف هذه النظرية الى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بانها يستحقها، فاذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الاداء والانجاز تعادل او تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بانها عادلة، فانه يتحقق الرضا وسيدفع الفرد الى تكرار الجهد والنشاط".<sup>48</sup>

" وتم التأكيد في هذه النظرية على ان الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد او يكون لديه ادراك دقيق لابعاد دوره كي يشكل دعماً لجهد تحقيق النتائج التي يصبو اليها.

<sup>46</sup> محمد بوقليح، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، 2011.

<sup>47</sup> داسة مصطفى وشيبي بلقاسم، نفس المرجع السابق .

<sup>48</sup> محمد عوض العمري، أثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الادارة اعامة، جامعة مؤتة،

## الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي للعدالة التنظيمية

وتقترح نظرية التوقع بأن سلوك الفرد يستند على ثلاثة عوامل: التوقع، الوسيلة، والتقييم، والاعتقاد حول الربط بين محاولة اداء سلوك معين والاداء الفعلي الجيد يسمى بالتوقع، والتوقع يشبه الكفاءة الذاتية، وفي نظرية التوقع، الاعتقاد بأداء سلوك معين، يتعلق بنتيجة محددة يسمى بالوسيلة، والتقييم هو القيمة التي يضعها الشخص على النتيجة " .<sup>49</sup>

بورتر ولولر عالمان امريكيان اشتهر بأبحاثهما حول نظرية التوقع التي تسعى الى تفسير سلوك الفرد في العمل بينما نظرية العدالة هي نظرية تسعى الى فهم وتغيير الظلم في العلاقات بين الناس.وأكدت هذه النظرية على ان الجهد الذي يبذله الفرد في العمل هو نتاج للمكافأة المتوقعة، كما تستند نظرية التوقع الى ثلاث عوامل هي: التوقع، الوسيلة، والتقييم.

---

<sup>49</sup> هبة الله محمد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات النقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي-بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، قسم الادارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2014/2013، ص 29-30.

## خلاصة :

وفي ختام هذا الفصل نستخلص أن العدالة التنظيمية تبرز من خلال تواصل الرئيس مع مرؤوسيه وتفاعله معهم، وإدراك المورد البشري لعدالة الإجراءات المستخدمة في حقه وشعوره بان هذه الإجراءات المتبعة في المنظمة عادلة وموضوعية، كما أنها تشير الى مدى شعور الموظفين بالاحترام والتقدير في بيئة العمل، مما يؤدي هذا الى تحسين اداء المنظمة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها.

## الفصل الثالث:

### مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الأكثر تأثيراً في رفع أي مؤسسة أو الإنخفاض بها، وعليه فإن الإهتمام به في المؤسسة يعد الركيزة الأساسية لنجاحها وتقدمها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، فالمؤسسات أو المنظمات تسهر على ضمان الإستقرار الوظيفي لعمالها، الذي يعد من أهم العوامل التي نتطرق إليها في مجال العمل خاصة في علم إجتماع تنظيم وعمل الذي يهتم بدراسة الظواهر الإجتماعية منها البيئة الخاصة ببيئة العمل، و سنحاول في هذا الفصل التعرف على الإستقرار الوظيفي و أهميته وأهدافه وذكر محدداته وأهم مظاهر الإستقرار الوظيفي التي تقابلها مظاهر عدم الإستقرار ولا ننسى أسباب عدم الإستقرار والعوامل المؤثرة فيه، ولا يفوتنا ذكر الأساليب المحفزة عليه، وقبل ختامه بعلاقة العدالة التنظيمية بالإستقرار الوظيفي تناولنا المداخل النظرية لدراسته.

### أولاً: مفهوم الإستقرار الوظيفي

1- لغة: "إستقر، يستقر، إستقراراً، إستقر الرجل بالمكان بمعنى ثبت فيه وسكن، فالإستقرار هو لزوم حالة معينة لمدة زمنية معينة."<sup>1</sup>

2- اصطلاحاً: حسب طارق زياد أحمد أبو صبح "إن الإستقرار الوظيفي مصطلح موجز لوصف المدة الزمنية التي يظل فيها الفرد في نفس الوظيفة التي يعمل بها."<sup>2</sup>

حسب حجاج المداني " أن الإستقرار الوظيفي يعرفه محمد علي محمد بأنه: "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتمي إليه يشكل مستقبلاً مهنيًا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى إجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والإستقرار."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مطلاوي ربيع، ضغوط العمل وأثرها على إستقرار العامل في التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 01، العدد 01 جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2017، ص ص 70-79.

<sup>2</sup>طارق زياد أحمد أبو صبح وأحمد عبد الحليم عربيات ، الطموح المهني وعلاقته بالإستقرار الوظيفي لدى الفنانين الأردنيين، مجلة التربية، العدد 192، قسم الإرشاد والتربية الخاصة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، سنة 2021، ص ص 492-515.

<sup>3</sup>حجاج المداني، إستقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد 05، العدد 02 ، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، سنة 2018 ، ص ص 48-62.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

\_حسب هشام والمداني " يعرف الإستقرار الوظيفي بأنه: درجة إرتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ إعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم".<sup>1</sup>

-حسب مطلاوي ربيع" يعرف عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: "الإستقرار هو إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، ولا العمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي أُتخذت لتخدمه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرصة لكل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته".<sup>2</sup>

-أيضا حسب عايض بن شافي الأكلبي " عرف الطائي الإستقرار الوظيفي بأنه درجة بقاء وثبات الأفراد في حدود المنظمة التي يتقاضون منها تعويضا نقديا خلال فترة زمنية معينة".<sup>3</sup>

-حسب عزاوي حمزة "يشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب إلى أن الإستقرار الوظيفي يعني: "قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يتضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. ويشير الكاتب إلى ضرورة ضمان رضا أكبر للعمال من خلال توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمان والثبات في العمل، وبإندام ذلك يصبح التنظيم في حالة عدم إستقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية كثيرة كالتسرب، أو الإحتجاج، عدم الرضا.....وهو ما ينعكس على أداء المنظمة ككل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هشام حسان و المداني حجاج، التعاون كقيمة تنظيمية وعلاقته بإستقرار الموظفين ، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 07، ص136-147.

<sup>2</sup> مطلاوي ربيع، عوامل الإستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد13، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة2017، ص ص 261-280.

<sup>3</sup> عايض بن شافي الأكلبي، أثر الإستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الإستراتيجي، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، المجلد04، العدد02، جامعة شقراء ، المملكة العربية السعودية ، سنة2017 ، ص ص80-99.

<sup>4</sup> عزاوي حمزة والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، المجلد10، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، سنة2018، ص ص79-97.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

-حسب عيسى نجيمي وجهيد بوطالب "أن الإستقرار الوظيفي يتولد عندما يشعر الفرد بالرضا الذي يعكس تقليل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، مايعكس درجة سعادته وإستقراره فيها، وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة."<sup>1</sup>

\_ حسب علي كريم وآخرون "الإستقرار الوظيفي هو: بقاء الموظف في عمله الذي يشغله وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل."<sup>2</sup>

نقرا من خلال هذه التعاريف أن مفهوم الإستقرار الوظيفي يختلف حسب كل شخص يعرفه حيث أن الإستقرار الوظيفي هو ثبات الفرد في وظيفته، وأنه المدة الزمنية التي يظل فيها الفرد في نفس الوظيفة لتحقيق التكامل والإستقرار النفسي والمادي للعامل وضمان مستقبله، أي أنه يعرف أيضا بشعور العامل بالأمن والرضا وتوفير له الحماية، وأنه أيضا درجة بقاء الأفراد في المنظمة وعدم الرغبة في مغادرتها، وأنه القدر الجيد من توافر الكفاية التي تنظم سيرورة العمل وضمان إستقرار الموظف من خلال تحفيزه وترقيته وتحقيق رغباته من أجل إشباع حاجاته.

### ثانيا: أهمية وأهداف الإستقرار الوظيفي

#### 1- أهمية الإستقرار الوظيفي

حسب أزهار عبد الأمير كاظم الحميداوي و بيداء عبد السلام مهدي الحيايالي تكمن أهمية الإستقرار الوظيفي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى نجيمي وجهيد بوطالب، أثر الثقة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي للموظفين، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، سنة 2023، ص ص 393-412.

<sup>2</sup> علي كريم علي وآخرون، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين إختصاص التربية الرياضية في مديرية تربية السلیمانية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 23، العدد 01، سنة 2023، ص ص 54-61.

<sup>3</sup> أزهار عبد الأمير كاظم الحميداوي و بيداء عبد السلام مهدي الحيايالي، الإستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 28، العدد 116، جامعة المستنصرية، سنة 2022، ص ص 331-352.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

- (1) "عنصر أساسي وعامل نجاح جوهري في نجاح سياسة أية مؤسسة إجتماعية.
  - (2) يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم.
  - (3) يدفع الموظفين إلى بذل قصارى جهدهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها.
  - (4) يؤمن بقاء الموظف في مهنته ويساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد."
- بينما ترى صباح إبراهيم علوش أنه:<sup>1</sup>
- (5) "يوفر الأمان الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.
  - (6) يزيد من قدرة العاملين على إكتشاف حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة.
  - (7) الثقة والهدوء والدافعية التي يجلبها الأمان الوظيفي تساعد العاملين على القيام بأعباء العمل ومواجهة مشكلاته بفاعلية."
- "إن فإستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل، ما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجمعته ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الإستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا لهم."<sup>2</sup>
- يتضح لنا مما سبق أن الاستقرار الوظيفي عنصرا أساسيا لخلق بيئة عمل ايجابية وفعالة، وذلك لما له من فوائد جملة على كل من الموظفين والمنظمات، لذلك يعد الإستثمار في خلق بيئة عمل مستقرة ذات فوائد جملة تعود بالنفع على كل الموظفين والمؤسسات على حد سواء.

---

<sup>1</sup> صباح إبراهيم حمد علوش، دور الأمان والإستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 07، العدد 01، كلية التجارة الإسماعلية، جامعة قناة السويس، سنة 2016، ص ص 627-671.

<sup>2</sup> أسماء محمد الشهري، أثر الإحتراق الوظيفي على الإستقرار الوظيفي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 105، المملكة العربية السعودية، سنة 2023، ص ص 54-74.

## 2- أهداف الاستقرار الوظيفي

حسب ذهبية سيد علي " تهدف المنظمة من خلال توفير الاستقرار الوظيفي للعمال إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي إتجاه المنظمة.
- توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تساهم في شحن الطاقة الإيجابية للعمال مما يمكنهم من الإبداع والانجاز.
- إستفادة العمال من تحقيق مكاسب مادية ومعنوية بفضل إستمرارهم وبقائهم في المنظمة.
- الحفاظ على العمال مما يحقق الحفاظ على المنظمة. "

من خلال الأهداف المذكورة نستنتج أنه يساهم الإستقرار الوظيفي في تعزيز شعور الموظف بالأمان والثقة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع، وتحسين أداء المنظمة بشكل عام. كما يقلل من معدلات دوران العمل مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب. لذلك فهو هدفا هاما لكل من الموظفين والمؤسسات على حد سواء .

## ثالثا: محددات ومظاهر الاستقرار ومظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

### 1- محددات الإستقرار الوظيفي

حسب زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة "أن محددات الإستقرار الوظيفي: هي مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في رضا الموظف عن عمله وإستقراره فيه. وقد حددها فروم بالعوامل الستة الآتية: الإشراف ومجموعة العمل ومحتوى العمل والأجر الذي يتقاضاه العامل وفرص الترقية وساعات العمل.<sup>2</sup>

أيضا حسب ذهبية سيد علي " محددات الإستقرار الوظيفي تتمثل في:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ذهبية سيد علي، أهمية الإستقرار الوظيفي للعامل وإستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، جامعة مولود معمري، تيزي وزو (الجزائر)، سنة 2022، ص ص 416-428

<sup>2</sup> زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والإستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، سنة 2009، ص ص 327-350.

<sup>3</sup> ذهبية سيد علي، مرجع سابق، ص ص 416-428.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

- طبيعة الإشراف حيث يساهم في قرب الصلة بين المشرف والعامل وهذا ما يسمح بتلقي تعليمات بصورة جيدة.

- جماعة العمل: تسمح بالتفاعل الجيد بين العمال في المنظمة.

- محتوى العمل: له أهمية بالنسبة للعامل والذي سيستمتع بأداء وظيفته إذا كان محتوى العمل جيد.

- الأجر الذي يتقاضاه العامل: له دور في بقاء الموظف في عمله.

- فرص الترقية: والتي تساهم في ضمان مركز مهم في المنظمة.

- ساعات العمل: لها أهمية بالغة في الحفاظ على صحة العامل النفسية والجسمية في المنظمة وتقادي لأي ضغوطات التي قد تتجر عن العمل. "

حسب أحمد لغبي محددات الإستقرار الوظيفي "هي مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

ويعد الإستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الإستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية ذلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.<sup>1</sup> "

يتضح من خلال ما سبق أن محددات الإستقرار الوظيفي هي مجمل العوامل التي تؤثر على رضا الموظف وإستقراره، وهي مجموعة الإشباع التي يحصل عليها الفرد من قبل المنظمة التي يشتغل فيها وقد تمثلت هذه المحددات في جماعة العمل، محتوى العمل، طبيعة الإشراف، الأجر وفرص الترقية، وساعات العمل.

---

<sup>1</sup>أحمد لغبي ، التغيير التنظيمي والإستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مؤسسة سونلغاز نموذجا ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف ، سنة 2014/2015 ، ص 81.

## 2- مظاهر الإستقرار الوظيفي

"يعد الإستقرار في العمل من أبرز الغايات التي يسعى الأشخاص إلى تحقيقها في الميدان المهني الذين يعملون ضمنه، بغض النظر عن مجاله، سواء في القطاع الإقتصادي، أو الإجتماعي، أو السياسي، أو العسكري والثقافي، وبصرف النظر عن الجهة التابع لها، سواء لمؤسسات القطاع الخاص أو العام، ومن أهم مظاهر الإستقرار الوظيفي في العمل ما يلي:

**تماسك جماعة العمل:** تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة، والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف أو تعرف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض لكل جماعة أهدافها ونشاطاتها ، لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الإستقرار الوظيفي.<sup>1</sup>

" **الراحة النفسية والإنسجام مع جماعة العمل:** الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الإنسجام مع العالم الخارجي في المؤسسة، ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية، الشيء الذي يكسبه قوة الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته عكس ذلك، إذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه الرغبة في الإنتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال شعور بالأمان من المخاطر المادية مثل إستمرار الأجر والإطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان أمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup>أسماء محمد الشهري، مرجع سابق، ص ص 54-74.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

**المواظبة على العمل:** إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.<sup>1</sup>

**" قلة الشكاوي والمظالم لدى العمال:** أن قلة الشكاوي وعدم وجود مظالم داخل المؤسسة أكبر دليل على رضا العمال عن أعمالهم وإستقرارهم فيها. وهي مؤشر هام على وجود عدالة ومساواة بين جميع العمال، كذلك فإن سير العمل بشكل منظم يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويزيد من حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية ويحقق إستقرارهم المهني.<sup>2</sup>

**" قلة حوادث العمل:** الشعور بالقلق واليأس، والتعب العضلي، والذي يقلل من تركيز العمال مما يزيد من إحتمال وقوعهم في حوادث مهنية.

**الشعور بالأمان:** تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتجنب المخاطر الغير متوقعة، فشعور العامل بالحماية في منصب عمله وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة. لان مستقبله المهني مرتبط بمستقبل المنظمة.<sup>3</sup>

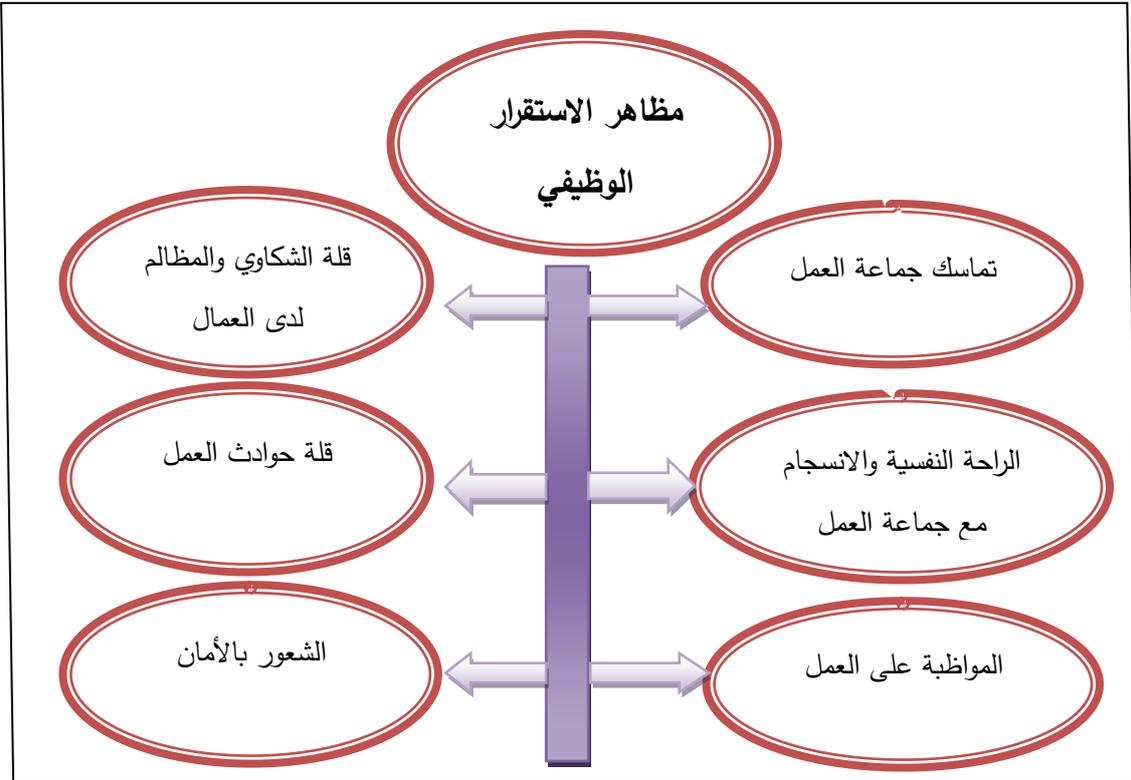
نستنتج مما سبق أن مظاهر الإستقرار الوظيفي هي مؤشرات تدل على إستقرار العامل في عمله ونقطة أساسية لخلق بيئة عمل ايجابية وفعالة، فعندما يشعر الموظفون بالرضا والأمان والانسجام يكونون أكثر إنتاجية وإبداعا والتزاما، وهذا يرجع بالإيجاب على أداء المؤسسة.

---

<sup>1</sup> ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013/2014، ص 205-206.

<sup>2</sup> ربيع مطلاوي، ضغوط العمل وعلاقتها بإستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، 2018 /2019، ص 101-102.

<sup>3</sup> حجاج المداني، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، مجلة الدراسات الإجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة 2021، ص 67-92.



الشكل رقم(06):يوضح مظاهر الاستقرار الوظيفي من إعداد الطالبتين

### 3- مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها، والتي تتجسد في سلوكيات معينة، وعدم الاستقرار الوظيفي له مؤشرات تقيم على أنها علنية ، ومن هنا نستطيع الإشارة إلى مظاهر عدم الاستقرار في العمل في النقاط التالية:

" **الشكاوي والتظلمات:** تظهر حالة الشكاوي والتظلمات لدى العمال في عدة مناسبات حيث يعود بعضها إلى الشعور الصادق بظلم وقع على العمال بالفعل وأحيانا أخرى تظهر نتيجة الاضطراب نفسي يهدف به العامل للدفاع عن نفسه مثلا وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم، أو بين المشرف المباشر عليهم

**الإضراب والإحتجاج:** يعد الإضراب نوع من أشكال الصراع التنظيمي وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام، وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

والإستقرار، يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة إحتجاجية علنية.

ويعتبر أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية لفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى إلى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوي للعمل ليكونوا أكثر إستقرار ورضا في مكان عملهم.<sup>1</sup>

ويرى مطلاوي ربيع أن هذه المظاهر تتمثل في:<sup>2</sup>

" **التمارض**: من أجل التخلص من عمل غير راض عنه وغير مستقر فيه، يهرب العامل إلى التمارض، ويبلغ به الأمر إلى حد إظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحيانا بمطالبه كتغيير أو تحسين ظروف عمله.

**اللامبالاة والتخريب**: يفترض أن أي عامل ينتمي إلى تنظيم معين يعيش ضمن نسق إجتماعي، يتفاعل معه، ويتكيف مع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم، والعامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداءه جيد، ولكن في هذه الحالات لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والإنسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره، فإن ذلك يؤثر سلبا على أدائه، الشيء الذي ينعكس سلبا على مدى إهتمام العامل وإنضباطه أثناء تأدية واجباته، وبالتالي تظهر نتيجة لهذا عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة ويمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا وبالتالي عدم الإستقرار، فيتحول إلى تخريب متعدد للوسائل وأدوات الإنتاج، وهذا ما يمكن ملاحظته في تحطم الآلات وإعطابها المتكررة والمتواصلة، ورداءة نوعية الإنتاج."

### الإغتراب المؤسسي:

" إستحوذ موضوع الإغتراب على إهتمام العديد من علماء الإجتماع مثل: Pearlin1963، Durkeheim1959، Johnson1973، Seeman1959. وقد أجمعوا على وصفه بأنه إحدى السمات الأساسية للإنسان المعاصر. ولفكرة الإغتراب تاريخ طويل، حيث استخدمت بأشكال مختلفة من قبل العديد

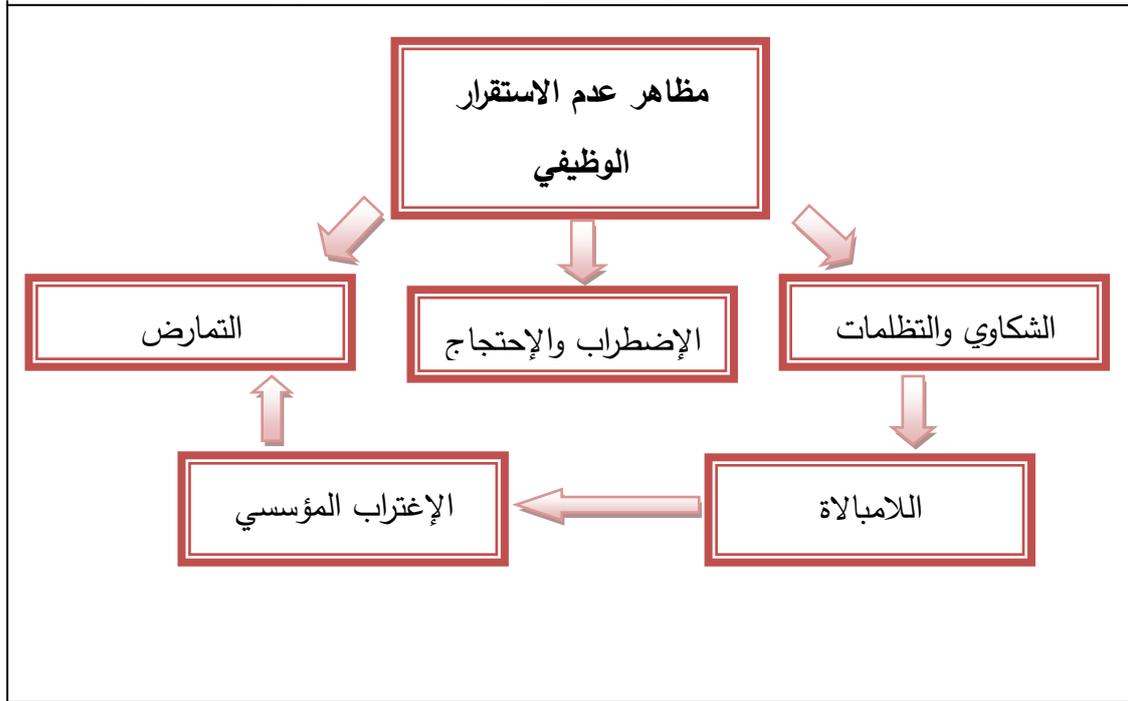
<sup>1</sup> أحمد لغبي، مرجع سابق، ص 86-87.

<sup>2</sup> مطلاوي ربيع، مرجع سابق، ص 106-107.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة: الفلسفة، علم الاجتماع وعلم النفس، والسياسة والإقتصاد، وعلم الدين. أطلق Hegel مصطلح الإغتراب على الإنسان بصفته كائنا إجتماعيا ليعبر به عن كل ما يحدث له من إنفعالات، في حين عد Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الإغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته. أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة، ووصف Seeman 1959 بخمسة أبعاد هي: فقدان القوى، وإنعدام المعنى، وفقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والإغتراب عن الذات.<sup>1</sup>

من خلال المعطيات المقدمة أعلاه نستنتج أن هذه عدم الإستقرار الوظيفي ظاهرة خطيرة تهدد بيئة العمل وتؤثر سلبا على كل من الموظفين والمؤسسات فهي مجموعة السلوكيات والمشاعر السلبية ، تشير إلى وجود خلل في بيئة العمل، مما يتطلب من الإدارة إتخاذ خطوات جادة لمعالجة هذه المشكلات وخلق بيئة عمل إيجابية ومستقرة.



الشكل رقم(07): يوضح مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - عزاوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018-2019، ص79.

## رابعاً: أسباب عدم الإستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

### 1- أسباب عدم الإستقرار الوظيفي

" يرى عذاري ومجبل أن أسباب عدم الإستقرار ترجع إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- إنتشار الآفة التي يشتكي منها الجميع ولا يراد لها أن تنتهي وهي آفة الفساد والواسطة المستشارية بأجهزة الدولة.
  - شعور الموظف بالتهميش مقارنة بزملاء العمل .
  - ضعف الراتب وعدم وجود الحوافز التي تخلق الدافع الجاد لرفع مستواه.
  - عدم الإنصاف في منح الدورات التدريبية أو عدم وجود دورات تدريبية مهنية في الكثير من جهات العمل
  - عدم الإنصاف في منح الإفادات والبعثات الدراسية خارج القطر للموظفين.
  - ضعف القوانين والتشريعات التي تحمي الموظف وتطور وتهتم بإدارة الموارد البشرية.
- الخلط بين الموظف الجيد والموظف غير الجيد أو الفاشل والذي يخلق شعور عدم الإستقرار للموظف الجيد."
- يعود عدم الإستقرار الوظيفي حسب طويل حسونة ومباركي صفاء للأسباب التالية:<sup>2</sup>
- " أن المنظمات نفسها أصبحت تمر دوماً في حالة تغيير، وتعاني من ركود، ما يدفعها إلى إستقطاب الموظف لإختراع " وظيفة المهمة"، والتي ما إن تنتهي حتى ينتهي دور الموظف.
- إن ما يدفع الموظف بإستمرار للبحث عن وظائف جديدة لزيادة الدخل ومحاولة العثور على وظيفة تؤمن لو الإستقرار الوظيفي.

<sup>1</sup> جاسم رحيم عذاري و م مجبل دواي إسماعيل، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 09، العدد 33، سنة 2013، ص ص 137-165

<sup>2</sup> طويل حسونة و مباركي صفاء، اثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، عنابة-الجزائر، سنة 2021، ص ص 976-1002.

أن اختلاف المنظمات، وطبيعة الظروف، ومتطلبات الوظائف، كليا تؤدي إلى التنقل بين هذه الوظائف وينبغي على المنظمات أن تؤمن الإستقرار الوظيفي في مقرها وان تؤمن أيضا الراتب المناسب ، وضرورة حماية فترة التجربة للموظف الجديد بمظلة القانون ."

من خلال ما سبق يتبين لنا أن عدم الإستقرار الوظيفي مشكلة معقدة ذات أسباب متعددة، ولحل هذه المشكلة يجب على المؤسسات والموظفين العمل معا من أجل تطوير مهارات الموظفين، وتحسين بيئة عمل وخلق فرص عمل جديدة.

### 2- العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي

هناك عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها البعض تؤثر في الإستقرار الوظيفي وفي دوران العاملين وهي ثلاث عوامل مهمة في هذا المجال:<sup>1</sup>

" **العوامل الشخصية:** وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

**العوامل التنظيمية:** وهي من أكثر العوامل تأثيرا في دوران العمل أن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة العلاقة العاملين بمؤسساتهم ومنها مثلا الأجر، الترقية، أساليب الإشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

**عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته:** ومنها مثلا درجة تنوع العمل، إستقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية."

حسب بولقواس زرفة نجد عوامل الإستقرار المهني تتمثل في:<sup>2</sup>

" **الأجر:** أن الأجر يعتبر قياسا ملموسا لجهد العامل في العمل، حيث يتوقع كل عامل علاقة بين مدخلاته ومخرجاته فإن كانت العلاقة متناسبة، فإنه سيشعر بالعدالة، وبالتالي يمكن أن يؤثر على مستوى دافعيته، ويزداد إهتمامه في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إستقراره في وظيفته.

<sup>1</sup> جاسم رحيم عذاري، مرجع سابق، ص ص 137-165.

<sup>2</sup> بولقواس زرفة، الأجور ودورها في إستقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة جامعة أدرار - الجزائر -، العدد 23، بدون سنة، ص ص 123-141.

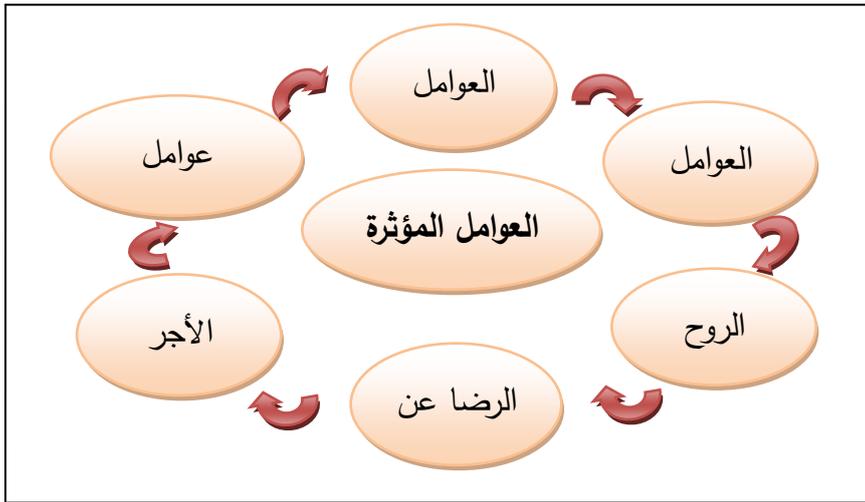
## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

الرضا عن العمل: الرضا و حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته، فكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، وتعد المجالات التي تكون موضعاً لرضا الفرد في العمل.

الروح المعنوية: تتوقف الروح المعنوية على حد كبير على إرضاء حاجات العامل النفسية المختلفة، وما يحيط به في عمله من جو مادي ومعنوي، فالروح المعنوية للعمال مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها القيادة الديمقراطية، التقدير العادل للعامل وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال وإشراكه في وضع خطة العمل، وإتاحة فرص التقدم والترقية أمامه."

" توجد عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها البعض تؤثر على الإستقرار الوظيفي هي: العوامل الشخصية (ك تقدم العمر، مدة الخدمة، المستوى الثقافي، النوع الجنسي، الوضع الإجتماعي... الخ)، العوامل التنظيمية (كالأجور وفرص الترقية، أساليب الإشراف، منافع مادية، وسائل الاتصال، وطبيعة العلاقات بين العاملين)، عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته (كدرجة تنوع العمل، إستقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية)."<sup>1</sup>

من خلال العوامل المذكورة نستنتج أن الإستقرار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والمؤسسات والحكومات. فعلى الأفراد تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم والإلتزام بأداء واجباتهم، وعلى المؤسسات توفير بيئة عمل إيجابية وفرص للتطوير، وعلى الحكومات العمل على خلق بيئة إقتصادية مستقرة تؤدي إلى زيادة فرص العمل.



الشكل رقم(08): يوضح العوامل المؤثرة في الإستقرار الوظيفي من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> جوهرة أقطي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الإستقرار الوظيفي، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 18، العدد02، سنة 2020، ص ص 189-202.

## خامسا: الأساليب المحفزة على الاستقرار الوظيفي

" لا شك أن كل أنواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن والمبادرة وتحمل لمسؤولية لدى العامل، إلا أن الأهم هو مدى إطلاع وتعرف الإدارة على أساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز.<sup>1</sup>"

بينما يرى طويل حسونة ومباركي صفاء تتمثل هذه الأساليب في:<sup>2</sup>

\_ التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية.

\_ التأمين الصحي ( البطالة، الحياة، ضد العجز).

\_ خدمات الجمعيات الإستهلاكية.

\_ صناديق الإِدخار والتكافل الاجتماعي.

\_ الندوات والمطاعم.

\_ مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه."

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة الذكر أن إتباع هذه الأساليب يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الإستمرار في وظائفهم وتحقيق أهدافهم المهنية. مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الرضا عن العمل لكل من الموظفين والمؤسسات.

## سادسا: المداخل النظرية للإستقرار الوظيفي

**1/النظريات الكلاسيكية:** حسب سلاوي حليلة ولعلى بوكميش " تتمثل النظريات الكلاسيكية في النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، ونظرية الإدارة العلمية عند تايلور، ونظرية التكوين الإداري عند هنري فايول.<sup>3</sup>"

<sup>1</sup> عزاوي حمزة والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي(أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة الآفاق العلمية، المجلد10، العدد02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة2018، ص ص79-97.

<sup>2</sup> طويل حسونة ومباركي صفاء، مرجع سابق.

<sup>3</sup> سلاوي حليلة ولعلى بوكميش، الحوار الفكري، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، العدد14، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، سنة2017، ص ص469-502.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

حسب فيليب راينو " ماكس فيبر عالم إجتماع ألماني ولد في 1864/04/21م، وليس من السهل تصنيف عمل فيبر ووضعه في ميدان بعينه حتى وإن إتصف عند الدارسين بكونه عالم إجتماعي بل واحد أهم السوسيولوجيين في بداية القرن العشرين إلى حد إعتباره من طرف البعض بواحد من بين مجموعة العلماء المساهمين في تأسيس علم الإجتماع الحديث ورائد من رواده، توفي في عام 1920.<sup>1</sup>

- " النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر: إذا يعد ماكس فيبر رائد هذه النظرية حيث حاول الإهتمام بالدراسات التنظيمية الإدارية وأوضح أن هناك 3 نماذج للسلطة وهي السلطة الكاريزمية(الرجل الملهم) والسلطة التقليدية التي تعتمد على قداسة العادات والتقاليد بالإضافة إلى السلطة القانونية التي تنطلق من مبادئ قانونية ومن أهم إسهاماته هو ما أسماه بالنموذج المثالي الذي حدد فيه جملة من الخصائص التي يجب أن يتحلى بها أي تنظيم إداري.<sup>2</sup>

أيضا حسب دودو نوري الدين ومحمدي كمال " الخصائص التي يجب أن يتحلى بها أي تنظيم إداري تمثلت في:<sup>3</sup>

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص والمقدر.

- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك إنطلاقا من:

- تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هرمية.

- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وثابتة.

- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف.

- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.

<sup>1</sup> فيليب راينو، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ط1، منشورات الاختلاف، الجزائر العاصمة، سنة 2009، ص 12-15-17.

<sup>2</sup> سلاوي حليلة ولعلى بوكميش، مرجع سابق، ص ص 469-502.

<sup>3</sup> دودو نوري نور الدين ومحمدي كمال، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا، العدد 3، جامعة الجلفة، سنة 2017، ص ص 222-232.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

- إعتقاد الوظائف على الجدار والإخبار والمهني والترقية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة.

- **نظرية الإدارة العلمية:** حسب حجاج المداني " تسمى هذه النظرية بالتاليورية نسبة لمؤسسها فريدريك تايلور تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 تلك الفترة التي تميزت بتطور إقتصادي كبير شمل التوسع في وسائل وطرق الإنتاج. كما رأينا سابقا إرتباط إسم النظرية العلمية بإسم رائدها الأول فريدريك تايلور (1856-1915 والتي صاغها في بداية القرن العشرين).<sup>1</sup>

حسب الفضيل رتيمي و لطيفة طبال " إن مفهوم العمل عند تايلور كان يرتكز على ثلاثة محاور:<sup>2</sup>

1- الإستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بإنتظام خلال فترة معينة من الزمن.

2- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

3- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج ، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب إعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية.

أيضا حسب شاكر بلخضر وآخرون " أن تايلور توصل إلى عدة مبادئ رئيسية للإدارة العلمية والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> حجاج المداني ، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية تشمل عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، غير منشورة ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، سنة 2018/2019 ، ص 71.

<sup>2</sup> الفضيل رتيمي ولطيفة طبال، المنظمة ونظرية النظم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة2، بدون سنة، ص ص 9-28.

<sup>3</sup> شاكر بلخضر وآخرون: محاضرة بعنوان: المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية والتaylorية الحديثة، مقياس نظريات المنظمات، سنة أولى ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، سنة 2007-2008، ص ص 11-12.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

1- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختبار أفضل طرق الأداء، واهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

2- إحلال الأسلوب العلمي في إختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

3- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.

4- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.

5- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

6- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي."

**-نظرية النشاطات الإدارية:** حسب ثامر ملح المطيري " أن رائد هذه النظرية هو العالم الفرنسي "هنري فايول" من خلال كتابه المعروف "الإدارة العامة والصناعية والمنشور في عام 1916م. وقد حددت نظريته الأسس الإدارية التي لازالت تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة، فمن خلال التجارب والخبرات والممارسات الإدارية التي إنتهجها هذا العالم، إستطاع أن يحدد نشاطات وتقسيمات الأعمال الإدارية كمايلي:

- العمل الفني: ويتمثل في الإنتاج.

- العمل المالي: ويتمثل في قدرة البحث عن المال وفرص الشراء وحسن استخدامها.

- العمل التجاري: ويتمثل في الشراء والبيع والتسويق والتمويل.

- التأمين: ويتمثل في المحافظة على الأفراد والممتلكات.

- العمل المحاسبي والإحصائي.

ومن أهم النشاطات والتقسيمات التي ركز عليها هنري فايول في نظريته فهي ما أطلق عليه الوظائف الإدارية وقد حدد لها الأساسيات الأربعة عشرة التالية:

1. التخصص وتقسيم العمل إداريا وفنيا وتنفيذيا.

2. ضرورة ترابط وتوازن السلطة والمسؤولية.

3. ضرورة خلق النظام الذي يكفل الإشراف الإداري الفعال في جميع المستويات الإدارية.
4. وحدانية الأوامر بحيث يتم تلقيها من مصدر واحد لتلافي الإزدواجية.
5. وحدة النشاط أو الوظيفة، بوضع الوظائف المتشابهة تحت إشراف موحد.
6. تلافي إزدواجية أهداف العمل، والتنازع في الاختصاص، وذلك بالتوفيق بين المصالح المشتركة.
7. إشباع حاجيات الموظفين وكسب رضاهم.
8. العدالة في طرق دفع الأجور والمساواة في التعامل مع العاملين.
9. أهمية تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في العمل الإداري.
10. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (بالأجر المناسب).
11. توفير مبدأ الاستقرار والإستمرارية في العمل.
12. خلق التعاون وتشجيع التضامن بين العاملين، لما فيه مصلحة العمل.
13. تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
14. تنمية روح المبادرة والإبتكار في العاملين وتطبيق ما يتمخض بسببها من أفكار محيط العمل (الإدارة بالمشاركة)<sup>1</sup>.

من خلال ماسبق ذكره يتضح لنا أن النظريات الكلاسيكية ركزت على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، حيث أنها تشمل نظرية ماكس فيبر البيروقراطية وإهتمامه بالدراسات التنظيمية الإدارية حيث انه أوضح ثلاث نماذج للسلطة وهي الكاريزمية والتقليدية والقانونية، أيضا تكلم عن جملة من الخصائص التي يتحلّى بها التنظيم الإداري وهي تقسيم العمل وتنظيم العمل في شكل هرمي ومراقبة العمل وإتباع القواعد والإجراءات ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، أيضا نجد نظرية فريدريك تايلور الإدارة العلمية حيث أنه تكلم عن تقسيم العمل وأن مفهوم العمل عند تايلور يرتكز على الإستمرار والإنتاج والأجر، ونظرية النشاطات الإدارية أو التقسيمات الإدارية لهنري فايول التي تركز على تقسيم العمل إلى وظائف متخصصة وتنظيمها في هيكل هرمي حيث انه وضع 14 مبدأ التي تتمثل في تقسيم العمل، والتنظيم، والسلطة، والمسؤولية، والإنضباط،

<sup>1</sup> تأمر ملح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، دار اللواء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، سنة 1990، الصفحة 52-53-54.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

والوحدة في القيادة، والتوجيه، والتنسيق، والمساواة، والثبات في لوظيفة، والمبادرة، وروح الفريق، حيث أنها تهدف أيضا لزيادة كفاءة الإدارة وتحسين الأداء.

وبالتالي نجد أن النظريات الكلاسيكية قد إهتمت بالجوانب المادية أكثر وإهمالها للجوانب المعنوية التي تعكس على نفسية العامل وكان هدفها رفع الكفاءة وزيادة إنتاجية الإدارة.

**2/نظرية العلاقات الإنسانية:**حسب بونوة علي " تعددت مداخل العلاقات الإنسانية فمنها مدخل القيادة الإدارية الواعية التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفيات التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل التنظيم، وكذا مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج، وكذا مدخل الإتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية.

وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري العامل النفسي وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الإهتمام بالوظيفة الإجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر نشاطا إجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيقية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الإجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط.

فإنطلاقا من العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها ذات أهمية في إضفاء التوازن بين ثنائية أهداف التنظيم والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### -إلتون مايو وتجارب هاو ثورن:

حسب سلاطينة بلقاسم" تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الإجتماع الصناعي "إلتون مايو" وزملاءه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاو ثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1927، وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكتريك مايو وزملاءه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على إنتاجية العمال والمصانع بصورة عامة، وخاصة بعد أن لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو مايعرف لنا الظروف الفيزيقية مثل الضوضاء، والإضاءة

<sup>1</sup>بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الإجتماعي وكالة الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، سنة 2015/2016 ، ص 62-63.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

والتهوية ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية، وتم إجراء تجارب ميدانية، واستمرت طيلة خمسة سنوات متصلة.<sup>1</sup>

حسب عامر عوض " أن هذه التجارب:<sup>2</sup>

- إهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية.
- سميت أيضا بالحركة النفسية في الإدارة لإهتمامها بالجانب النفسي للعامل.
- أثبتت أن للإعتبارات الاجتماعية والإنسانية كبير التأثير على الإنتاجية.
- بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني.
- وضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية.
- أثبتت أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والإنتاجية."

**-نظرية الفلسفة الإدارية:** حسب جبلي فاتح" قدم ماك غريغور في سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسة الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الإقتراحات في:

العروض المتعلقة بالنظرية x

العروض المتعلقة بالنظرية y.<sup>3</sup>

**1-نظرية x:** حسب الأزهر عبد المالك وبوخميس بوفولة " أن هذه النظرية تنظر إلى أن الفرد كسول بطبيعته، لا يحب العمل، يعمل قليلا، ينقصه الطموح، ولا يحب المسؤولية، وهو شخص غير قابل للتغيير

<sup>1</sup> سلاطينة بالقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05 ، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2003 ، ص ص 37-52.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، سنة 2008، ص 61.

<sup>3</sup> جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب-قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة 2005/2006 ، ص 70.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

بطبيعته، وهذا النوع يحتاج لإدارة حازمة عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة، أي يجب أن تكون هناك سياسة الضغط وهي فلسفة (العصا والجزرة) حيث تتمثل الجزرة في ماتملكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف والأجور والمرتبات وظروف العمل المادية الأخرى التي يسعى العامل لحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وفي حالة الإهمال في الأداء تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

**2-نظرية y:** تنظر هذه النظرية للعامل على أنه إنسان كفاء، قادر على العمل وراغب فيه وقادر على تحمل المسؤولية، ومتحمس للقيادة لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته، وإعطائه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤولياته وتحقيق ذاته، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

يتضح لنا من خلال ماسبق أن نظرية العلاقات الإنسانية وماتشمله من نظريات أنها ركزت على أهمية العلاقات الإجتماعية وأنها الدافع وعمليات تحفيز الأفراد في الوصول إلى التوازن والأهداف وتحقيق الرضا وبالتالي الإستقرار الوظيفي في العمل وزيادة الإنتاجية، حيث أنها تشمل أيضا نظرية إلتون مايو عندما تكلم عن تجارب الهاوثورن حيث كان الهدف منها دراسة تأثير ظروف العمل على إنتاجية العمال كما أنها إهتمت أيضا بالإحتياجات النفسية للعمال في شعورهم بالتقدير والإحترام الذي يؤدي لرغبتهم في زيادة إنتاجيتهم ورضاهم وإستقرارهم في العمل، وأيضا نظرية ماك غريغور X التي إفتترضت أن العمال كسالى لا يحبون العمل ويجب السيطرة عليه،بينما نظريةYالتي افترضت أن العمال يحبون العمل وأنهم قادرون عن المسؤولية.

**3/النظرية الوظيفية:** حسب طلعت إبراهيم لطفي " يمكن التعرف على ما ورد في النظرية الوظيفية من إفتراضات رئيسية خاصة بطبيعة الإنسان وقدراته من خلال التركيز على نظرية تالكوت بارسونز بوصفه من أشهر ممثلي النظرية الوظيفية المعاصرين، ففي مؤلف بارسونز عن بناء الفعل الاجتماعي، نجده يسلم بان الإنسان كائن عقلائي إلا أنه عاد في كتاباته اللاحقة وتأثر بفكر"سيجموند فرويد" عن الطبيعة اللاعقلية للإنسان.

وفي مؤلف بارسونز عن النسق الاجتماعي نجده يقرر أنه هناك نسق إجتماعي يقوم فيه الأفراد بأفعال إتجاه بعضهم البعض، وهذه الأفعال عادة ماتكون منظمة لأن الأفراد في النسق يشتركون سويا في الإعتقاد في قيم

---

<sup>1</sup>الأزهر عبد المالك وبوخميس بوفولة، الرضا الوظيفي:تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الإنعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد07، العدد01، سنة2020، ص ص256-271.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

معينة وفي أساليب مناسبة للسلوك، ويؤكد تالكوت بارسونز في نظريته عن النسق الإجتماعي، حيث ذهب إلى أن لكل مستوى من مستويات الأنساق الإجتماعية مشكلاته النوعية التي تميزه عن غيره من الأنساق. فعندما تحدث بارسونز عن طريقة عمل النسق الإجتماعي، ذكر أن كل نسق لابد أن يجد حلا لعدد من المشكلات، أو أن يواجه على الأقل أربع مشكلات أو شروط أساسية لكي يستمر في البقاء، وقد أطلق بارسونز على هذه المشكلات أو الشروط إسم الملزمات الوظيفية أو المتطلبات الوظيفية وهي:

\*التكيف

\*تحقيق الهدف

\*التكامل

\*المحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن النظرية الوظيفية التي كان أحد من بين روادها تالكوت بارسونز الذي تكلم على بناء الفعل الاجتماعي والتي تركز على تحليل المجتمع كنسق اجتماعي يتكون من أجزاء مترابطة، حيث أنه يرى بارسونز أن كل جزء من هذا النظام يلعب دورا محددًا للوظيفة ضرورية للحفاظ على إستقرار وتوازن النظام ككل، ومن أهم المفاهيم التي ركز عليها بارسونز في نظريته هي التكيف والتكامل وتحقيق الهدف والمحافظة على بقاء النمط وإدارة التوتر أي تحقيق التوازن والاستقرار.

### سابعا: علاقة العدالة التنظيمية بالإستقرار في العمل

حسب بن منصور رفيقة" أن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرة الإدارة فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وما يجسد إلتزامهم التنظيمي وولائهم إتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي والوظيفي وما يحققه من نزاهة وموضوعية المخرجات والمدخلات داخل المنظمة وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن يمثل خطورة على المنظمة ويفقدها توازنها ويظهر ذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>طلعت إبراهيم لطفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2009، الصفحة 52-54.

## الفصل الثالث: .....مدخل مفاهيمي للاستقرار الوظيفي

1/ بالنسبة ل**بعد العدالة التوزيعية**: إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون والتكامل مع زملاء العمل.

2/ أما بالنسبة ل**بعد العدالة الإجرائية**: إن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي وانخفاض الإلتزام التنظيمي.

3/ بالنسبة ل**العدالة التعاملية**: فالأفراد العاملين يفقدون الثقة في المنظمة عندما لا يتحقق كلا من العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها العامل في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية تتطلب نوعاً من الاتصال بين صاحب القرار ومتلقي القرار (العامل) فهذا التفاعل يمكن أن يعتبر إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر آخرين. لذا فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي نوعاً ما وهي تحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات وذلك من خلال الاختلاف في التفضيلات، فالأفراد يختلفون فيما بينهم في درجة إحساسهم بالعدالة ويرتبط هذا بما قدمه الفرد من جهد في مجال عمله والمقابل الذي تحصل عليه ومدى إشباع هذا العائد لطموحاته ودرجة تقديره للمنفعة التي يحصل عليها مما يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على إستمرار دافعيته للعمل.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي علاقة قوية وتكاملية فالعدالة التنظيمية عنصر أساسي للإستقرار الوظيفي من خلال العدالة التوزيعية في شعور الموظفين بأنهم يحصلون على مكافآت عادلة مقابل عملهم والعدالة الإجرائية في شعور الموظفين بالعدل في عمليات اتخاذ القرارات والعدالة التعاملية من خلال معاملة الموظفين بالتقدير والإحترام من قبل المسؤولين والإدارة، وأن الموظفين الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية أكثر عرضة للبقاء في وظيفتهم وعدم الرغبة بمغادرة المؤسسة، وأن الموظفين الذين يشعرون بالظلم هم أكثر عرضة للترك وزيادة رغبتهم في مغادرة المؤسسة.

<sup>1</sup> بن منصور رفيقة، الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطيف- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، غير منشورة ، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2013/2014 ، الصفحة 75-76.

### خلاصة:

من خلال ما ذكرناه في هذا الفصل نستنتج أن للإستقرار الوظيفي دور مهم بالنسبة للعامل، لأنه يعمل على خلق بيئة عمل تسودها الراحة النفسية وذلك من خلال رفع معنوياته وشعوره بالأمن الوظيفي، فالعامل المستقر في عمله يجعل المنظمة تهدف لتحقيق الأهداف المشتركة ويزيد من إنتاجيتها.

## الفصل الرابع :

تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل خطوات يتم من خلالها تحويل المعطيات والبيانات إلى حقائق تعبر عن الميدان الفعلي للدراسة، حيث يضم هذا الفصل مجالات الدراسة واستعراض الأدوات المستخدمة في البحث إضافة إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض النتائج في ضوء التساؤلات و الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة الميدانية:

### 1-المجال المكاني للدراسة:

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية.<sup>95</sup>

### 2-المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ومن المعلوم أن هذه المدة الزمنية تتحد بطبيعة الموضوع وحدثه وعليه تمت الدراسة وفق مرحلتين هما:

#### أ- المرحلة الأولى:

حيث قامت الباحثتين خلالها بإيداع طلب إجراء الدراسة الميدانية بتاريخ 11 مارس 2024 ، وبعد الموافقة على ذلك، قامت الباحثتين بتاريخ 14 مارس 2024 بالإطلاع على الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وجمع المعلومات والبيانات على كيفية توزيع الموظفين الإداريين عبر المصالح وعدد الموظفين في كل منها، وذلك من أجل تحديد مجتمع البحث و الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات الميدانية.

<sup>95</sup> مصلحة الإحصائيات الإعلام والتوجيه نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، دليل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص2

### ب- المرحلة الثانية:

خلال هذه الفترة تم توزيع إستمارة البحث إبتداء من تاريخ 17 - 26 أبريل 2024 على أفراد مجتمع البحث، والذي يضم 62 موظف(ة) إداري وذلك بعد أن شرحت الباحثتين للمبحوثين أهداف و أغراض الدراسة. ليتم استرجاع وجمع الاستمارات منهم من أسترجعوا في نفس اليوم الأول من التوزيع ومنهم من أسترجعوا في الأيام الموالية. حيث بلغ عدد الإستمارات المسترجعة 48 إستمارة ولم نستطيع توزيع الإستمارات على أفراد مجتمع البحث بأكمله وذلك لرفض بعض المبحوثين الإجابة على استمارة الاستبيان ومنهم من لم نجدهم في مكاتبهم وذلك بعد الذهاب لهم عدة مرات.

### 3- المجال البشري للدراسة:

أجريت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، والتي تضم 48موظف إداري من مجتمع أصلي يضم 62 موظف.

### ثانيا: مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه: جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. كما يعرف كذلك بأنه: جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة. لذا فان الباحث يسعى إلى اشتراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيرا بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعا.<sup>96</sup> حيث يتكون مجتمع بحث هذه الدراسة من جميع الموظفين الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أما طريقة إختيار مفردات الدراسة فقد إختارت الباحثتين أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث والذي يعرف على أنه: "جميع البيانات من جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".<sup>97</sup>

<sup>96</sup> محمد وليد شهاب، مفهوم المجتمع والعينة، المحاضرة الثانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى، 2018-2019، ص1  
<sup>97</sup>سلطان عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص109.

وكنقطة هامة فإن الباحثين لم تتمكن من توزيع جميع الإستمارات على أفراد مجتمع البحث والذي يبلغ عدده 62 موظف إداري وذلك لرفض بعض المبحوثين الإجابة على استمارة الاستبيان، وآخرون لم نستطيع الإلتحاق بهم بمراكز العمل وعدم معرفتهم. فقد تم توزيع 48 إستمارة وأسترجعوا في ثلاث الأيام الأولى من عملية التوزيع.

### ثالثا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 1-منهج الدراسة

أما الباحثان فقد استخدمت المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: " هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>98</sup>

كما إعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة ويتماشى مع طبيعة الموضوع وتساؤلاته ، لأنه يركز على وصف دقيق لموضوعنا..

#### 2-أدوات جمع البيانات:

أ-الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها: " وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث في البحوث الاجتماعية "<sup>99</sup>.

إعتمدت الباحثين على الملاحظة كأداة جمع البيانات وذلك من خلال نزولنا إلى ميدان الدراسة وملاحظة إنضباط بعض الموظفين وذلك من خلال درجة إلتزامهم بتواجدهم في مكان العمل أو مكاتبتهم، ومدى تعاونهم فيما بينهم، وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيههم وغيرها من الملاحظات التي يمكن أن تساعد الباحثين في تحليل وتفسير إجابات المبحوثين .

<sup>98</sup> مراد خرموش، نفس المرجع السابق ، ص102.  
<sup>99</sup>سلطان عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص111.

**ب-المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها: محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجوب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجوب بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها.<sup>100</sup>

إستعانت الباحثين بالمقابلة في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع وذلك من خلال:

-مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين بهدف الحصول على بعض البيانات منها: العدد الإجمالي للموظفين وطريقة توزيعهم على المستويات التنظيمية. إضافة إلى مقابلة بعض المبحوثين وشرح لهم أغراض وأهداف البحث.

**ت-الوثائق والسجلات:** تتمثل هذه الوثائق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تكونت لدى الباحثين فكرة شاملة عن ميدان الدراسة وهذا ما ساعدهم على لإجراء الدراسة الميدانية.

**ث-الإستمارة:** وهي من الأدوات الأساسية لجمع البيانات وتعرف " بأنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البث والمشكلة التي إختارها، وترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة هذه عادة بالبريد العادي، أو أي طريقة أخرى كالبريد الإلكتروني إلى مجتمع البحث".<sup>101</sup>

صممت الباحثين إستمارة الإستبيان في شكلها الأولي وذلك بعد عدة محاولات ، ثم قدموها للأستاذة المشرفة فقامت بتصحيحها وتعديل وحذف بعض العبارات منها، ثم قامت الباحثين بتحكيماها عند 04 أساتذة في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، ثم أصيغت الإستمارة في شكلها النهائي.

تتكون هذه الاستمارة من ( 32) سؤال موزعين على ( 04 ) أربعة محاور وقد جاءت كالاتي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية ويضم(05) أسئلة موزعة من (01-05).

**المحور الثاني:** مساهمة العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي ، ويضم(10) أسئلة موزعة من(06-15).

**المحور الثالث:** مساهمة العدالة الإجرائية في الإستقرار المهني، ويضم(09) أسئلة موزعة من (16-24).

<sup>100</sup> سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، دار النشر عالم الكتب، القاهرة1، 2010، ص163.

<sup>101</sup> مسعودي الطاهر وسلامي خديجة، منهجية البحث العلمي، الأصالة للنشر، الجزائر، 2024، ص195.

المحور الثالث: مساهمة العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي، ويضم (08) أسئلة موزعة من (25-32).

### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

إعتمدت الباحثتان في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية:** وهي حاصل قسمة التكرارات ضرب مئة على عدد المفردات الإجمالي

$$100 * \text{عدد التكرارات} / \text{عدد المفردات الإجمالي} = \text{النسبة المئوية}$$

إستخدمت الباحثتان النسب المئوية لكل جداول الجانب الميداني للدراسة.

## أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تلعب مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة أهمية كبيرة في البحث العلمي، فالدراسات لا تقتصر على الجوانب النظرية بل لابد من تدعيمها بإطار تطبيقي يتمثل في جمع كمية كبيرة من المعطيات والمعلومات والبيانات الميدانية، هذه البيانات يتم تفرغها ثم تفسيرها وتحليلها بغرض الوصول إلى جملة من النتائج التي تعبر عن تساؤلات وفرضيات وأبعاد الدراسة، وهذا ما سيتم عره فيما يلي:

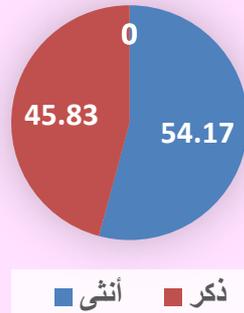
### 1/ المحور الأول: البيانات الشخصية:

سيتم في هذا المحور عرض مختلف البيانات الشخصية والوظيفية"، والتي يمكن خلالها معرفة وفهم خصائص مجتمع الدراسة وتوزيع أفرادها، وتتمثل هذه البيانات في (الجنس / الحالة العائلية / المستوى التعليمي / الأقدمية في العمل / الوظيفة).

✚ الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
45,83%	22	ذكر
54,17%	26	أنثى
100%	48	المجموع

شكل رقم(09) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس



من خلال بيانات الجدول رقم (01) والشكل رقم(09) يتبين أن النسبة الأكبر من مجتمع البحث هي "إناث" حيث بلغت نسبتهم 54,17% ، وهذا ما يعادل 26 مفردة من المجتمع الكلي، في حين بلغت نسبة "الذكور" 45,83% من النسبة العامة وهذا ما يعادل 22 من مفردات البحث.

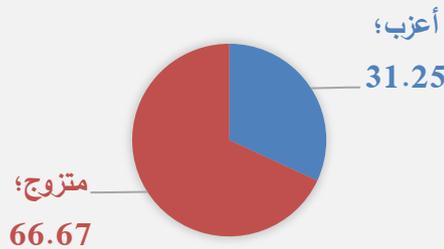
## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

وإستنتجنا من خلال ما سبق أن تزايد الإناث على مختلف الوظائف الإدارية ، ويرجع هذا لجملة من الأسباب؛ أبرزها أن المرأة تفضل العمل الإداري ولديها قابلية له عكس الرجل الذي يراه عمل روتيني ولا يستهويه، إلى جانب أن طبيعة هذه الوظائف تتماشى مع التركيبة الفيزيولوجية وحتى الخصائص والسمات النفسية والإجتماعية للمرأة ولا تتطلب منها هذه الوظائف جهد عضلي كبير كما هو في الوظائف الصناعية والإنتاجية، بالإضافة إلى أن المتطلبات المادية للمرأة أقل نوعا ما بالمقارنة مع الرجل، كما نجد أن المناصب الإدارية تتطلب شهادات وهذا ما أدى إلى تزايد عدد الإناث عكس الرجال لان المرأة تقوم بإكمال دراستها وبالتالي هي من تكون لديها فرص التوظيف أكثر، هذا حسب ما أجابه رئيس مصلحة المستخدمين حول ملف التوظيف وبالتالي نسبة النجاح للإناث تكون أكثر.

الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	15	31,25%
متزوج	32	66,67%
مطلق	00	00
أرمل	00	00
ممتنع عن الإجابة	01	02,08%
المجموع	48	100%

شكل رقم(10): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الحالة الإجتماعية



من خلال ما يوضحه الجدول رقم (02) والشكل رقم (10) نلاحظ أن الحالة العائلية "متزوج" هي النسبة الأكبر لأفراد مجتمع البحث حيث قدرت نسبته %66,67، وهذا ما يعادل 32 مفردة من مجتمع البحث، ثم

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

تأتي فئة "العزاب" بنسبة %31,25، وهو ما يعادل 15 مفرد من مجتمع البحث، أما فئة "المطلقين" وفئة "الأرامل" فكانت نسبتهم منعدمة.

ونفسر هذا أن العمل بالنسبة للفئة المتزوجة ضرورة قصوى من أجل تلبية إحتياجاتهم الضرورية وهم بالتالي الفئة الأكثر قابلية وإستعداد للعمل بالمقارنة مع العزاب هذا من جهة، ومن جهة أخرى يشكل الزواج بالنسبة للموظفين والعمال آلية ووسيلة للإستقرار الإجتماعي والنفسي. مما قد يساعدهم على تأدية وظائفهم على أكمل وجه. كما نرى أن العمل يعتبر شرط من شروط الزواج لأن الشخص الذي لديه عمل مستقر يستطيع أن يتزوج، لأنه يؤمن له بعض الإحتياجات مثل: الضمان الاجتماعي .. الخ.

### الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:

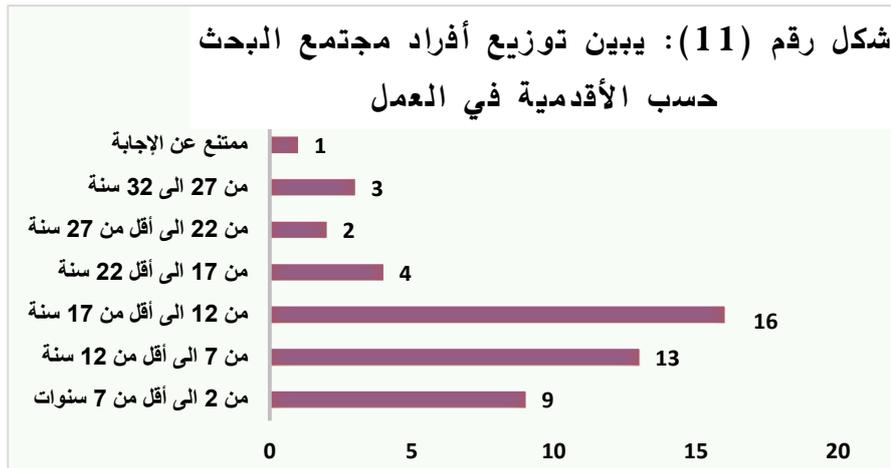
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
02,08%	01	متوسط
12,50%	06	ثانوي
72,92%	35	جامعي
08,33%	04	دراسات عليا
04,17%	02	ممتنع عن الإجابة
100%	48	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن فئة الموظفين ذو مستوى تعليمي "جامعي" هم الفئة الأكبر في مجتمع الدراسة فجاءت نسبتهم %72,92، وهذا ما يعادل 35 مفردة من مجتمع البحث ، وبنسبة أقل جدا نجد الموظفين الذين مؤهلهم العلمي "ثانوي" فتمثلت نسبتهم %12,50، وهذا ما يقابله 06 مفردات من مجتمع البحث، كما شكل عدد الموظفين ذوي مستوى "الدراسات العليا" ما نسبته %08,33، وما يعادل 04 من مفردات من مجتمع البحث، في حين موظف وحيد ذو "مستوى متوسط"، كما إمتنع موظفين إثنين عن الإجابة.

نستنتج من خلال ما سبق أن الأفراد ذوي المستويات والمؤهلات العلمية العالية لا يتوظفون في المناصب الإدارية، فنجد الموظفين الذين لديهم دراسات عليا تحصلوا عليها بعد عملية توظيفهم. أما المستوى التعليمي "الجامعي" نجدها في قانون الوظيفة العمومية تتطلب شهادة جامعية.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
18,75%	09	17 _ 2]
27,08%	13	]12 _ 7]
33,33%	16	]17 _ 12]
08,33%	04	] 22 _ 17]
04,17%	02	]27 _ 22]
06,25%	03	[32 _ 27]
02,08%	01	ممتنع عن الإجابة
100%	48	المجموع



يتضح من الجدول رقم (04) والشكل رقم (11) أن فئات الأقدمية في العمل في إدارة الكلية محل الدراسة متباينة، فنجد النسبة الأكبر من الموظفين لديهم أقدمية في العمل "من 12 إلى 17 سنة" حيث بلغت نسبتهم 33,33%، وتأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية "من 07 إلى 12 سنة" بنسبة 27,08%، في حين الذين لديهم من "02 إلى 07 سنوات" أقدمية بلغت نسبتهم 18,75%، وهذا يعني أن الإدارة في عملية التجديد ولا زالت تحتاج وقابلة للتغيير، أما باقي الفئات فكانت نسبتهم أقل نسبياً إنحصرت على موظفين (02) إلى أربع (04) على الأكثر.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

ومنه يتضح أن الأقدمية في العمل في الإدارة بشكل عام تشكل عنصر هام وأحد أهم الركائز التي تستند عليها، فهي تشكل عامل الاستقرار الوظيفي بغض النظر عن الفئة الجديدة في التوظيف، فالتوظيف هنا في عملية تجديد، فهي تعمل الحفاظ على تعداد موظفيها وهيكلها التنظيمي، فتنبنى النظرة التي تقول أنه كلما زادت الخبرة والأقدمية في العمل كلما سهل العمل وتم تأديته بشكل سريع دون الحاجة الى توجيهات وتكوينات وربما الى مراقبة أيضا، لكن في نفس الوقت من خلال ملاحظة موظفين ذوي سنوات عمل قليلة يتبين أنها تعمل على إستقطاب كفاءات ومؤهلات جديدة وتوظيفهم لبعث نوع من الحركية التنظيمية.

✚ الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة التي يشغلها:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
02,08%	01	محاسب إداري
02,08%	01	متصرف رئيسي
02,08%	01	متصرف محلل
10,42%	05	متصرف
20,80%	10	رئيس مصلحة
06,25%	03	مسؤول مصلحة
06,25%	03	ملحق رئيسي للإدارة
04,17%	02	ملحق إداري
04,17%	02	مهندس دولة في الإعلام الالي
04,17%	02	تقني سامي في الإعلام الالي
04,17%	02	تقني في الإعلام الالي
02,08%	01	ملحق بالمكتبات مستوى أول
04,17%	02	منشط جامعي مستوى أول
04,17%	02	عون إدارة رئيسي
16,17%	08	عون إدارة
02,08%	01	الأمانة
04,17%	02	ممتنع عن الإجابة
100%	48	المجموع

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

يتضح من خلال مضامين الجدول أعلاه أن اغلب الوظائف تتطلب شهادة جامعية وهذا حسب قانون الوظيفة العمومية وهذا حسب تنوع سلم التوظيف والدرجات الوظيفية في قانون التوظيف الجزائري، فهناك موظفين "إطارات" وهناك موظفين "أعوان تحكم" وهناك موظفين آخرين "أعوان تنفيذ".

ومنه نفسر أن التنوع في المهام وكثرتها يفرض ضرورة التنوع في الوظائف الإدارية ويفرض على إدارة الكلية توظيف أكبر للموظفين والعاملين على مختلف الأقسام والمصالح وبمختلف المهام والمسؤوليات لتغطية إحتياجات العمل وتقسيمه والإلمام الشامل بالأهداف التنظيمية.

### 2/ المحور الثاني: مساهمة العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي:

في هذا المحور سيتم عرض مختلف التساؤلات التي تم توجيهها في "المحور الثاني" للإستبيان لأفراد مجتمع الدراسة من أجل قياس مؤشرات "مساهمة العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي"، والتي في مجموعها (10 تساؤلات)، (من السؤال رقم 06 الى السؤال رقم 15).

### الجدول رقم (06): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص إذا كان الأجر المتقاضى يشجع

#### على بذل جهد أكبر في العمل:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	15	31,25%
لا	32	66,67%
ممتنع عن الاجابة	01	02,08%
المجموع	48	% 99.99

تشير معطيات الجدول رقم (06) أن النسبة الأكبر من الموظفين يرون أن الأجر المتقاضى لا يشجع على بذل جهد أكبر في العمل فبلغت نسبتهم 66,67%، وهذا ما يعادل 32 مفردة من مجتمع البحث في حين نجد نسبة 31,25% من الموظفين يرون عكس ذلك وهذا ما يقابله 15 مفردة من مفردات الدراسة، ونجد موظف واحد إمتنع عن الإجابة.

يتضح من خلال ذلك أن الموظفين بالكلية غير راضيين عن راتبهم الذي يتلقونه، وهذا لان الوظيفة العمومية اجرها محدود وأقل تصنيف وهذا ما ادى الى تناقص في نسبة الذكور العاملين بها ، لانهم يرونها لا تستطيع تلبية حاجياتهم ويفضلون العمل في اماكن اخرى يكون اجرها اكثر، وبالتالي عدم الرضا لدى الموظفين على الاجر المتقاضى يؤثر وينعكس سلبا على أدائهم ، كما قد يؤدي الى الزيادة في معدل

## الفصل الرابع .....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

الانتقالات أي الحراك العمالي نتيجة غياب الإستقرار الوظيفي، بالتالي ينعكس في الأخير على مردودية المؤسسة المنتمي إليها.

### الجدول رقم (07): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص إستلام الأجر في الوقت المحدد:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	45	93,75%
لا	03	06,25%
المجموع	48	%100

من خلال ما تقدم اعلاه فيما يخص إستلام الأجر في الوقت المحدد، حيثأكدت أغلبية افراد مجتمع البحث على ان الاجر يستلم في وقتهن وهذا ما قدرت نسبته ب93,75% وهذا ما يعادل 45 مفردة من مجتمع البحث، وهي نسبة مرتفعة جدا أن المسؤولين المختصون بالشق المالي بالإدارة الجامعية يحترمون الأجل المحددة لصب رواتب موظفيهم.

ومنه فإستلام الأجر في الأجل المحددة يعتبر مؤشرا جيدا على توفر نوع من الإستقرار المالي، حيث يمكن الموظفين من تحديد ميزانيتهم بشكل أفضل عند استلام رواتبهم في الوقت المحدد، وهذا يخلق لهم نوع من الرضا والإستقرار المالي الذي هو مكون من مكونات الإستقرار الوظيفي.

### الجدول رقم (08): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص الحصول على زيادة في الأجر خلال

#### مدة العمل:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	44	91,67%
لا	04	08,33%
المجموع	48	100%

تشير بيانات الجدول رقم (08) أن الموظفين يحصلون على زيادة في أجرهم خلال مدة عملهم، وهذا ما أكده أفراد مجتمع الدراسة بنسبة 91,67%، وهو ما يعادل 44 مفرد من مجتمع البحث، في حين نسبة 08,33% ما يعادل 04 افراد من مجتمع البحث أجابوا عكس ذلك.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

نستنتج من خلال ذلك ان حصول الموظفين على الزيادة في الاجور خلال مدة العمل هذا القرار يكون ناتج من الوزارة، وهذا نتيجة السياسة المتبعة من طرف الدولة يعني ان هناك زيادة دورية في الاجور، اضافة الى ذلك وجود النقابات تعمل على تحسين شروط العمل وذلك من خلال المفاوضات على الاجور والمزايا، حيث تسعى النقابات الى الحصول على اجور عادلة لأعضائها من خلال المفاوضات الجماعية مع اصحاب العمل.

### الجدول رقم(09): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص إمكانية وجود عدالة في توزيع

#### الأجور مقارنة بالجهد المبذول:

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	16,17%
لا	38	79,17%
ممتنع عن الإجابة	02	04,17%
المجموع	48	100%

يبين الجدول في الأعلى أن الموظفين اتضح لديهم نوع من عدم الرضا فيما يخص العدالة في توزيع الأجور بالمقارنة مع الجهد المبذول، وهذا ما أكده افراد مجتمع البحث الذي قدرت نسبته ب79,17% وهو ما يعادل 38 فرد من مجتمع البحث وهي نسبة مرتفعة، مقارنة مع نسبة 16.17%. وهذا ما يقابلها 08 مفردات من مجتمع الدراسة وهي نسبة ضعيفة.

ونستنتج من خلال ما سبق ان اغلبية الموظفين اجابوا بعدم وجود عدالة في توزيع الاجور مقارنة مع الجهد المبذول وهذا ما تبين لنا من الجدول السابق وهذا يرجع الى نظام الاقدمية فنجد انظمة تحديد الاجور في الوظيفة العمومية تعتمد في كثير من الاحيان على نظام الاقدمية، مما يعني ان الموظفين ذوي الخبرة الاطول يحصلون على رواتب اعلى بغض النظر على كفاءتهم او انتاجيتهم، كذلك ضعف انظمة تقييم الاداء قد لا تكون هذه الانظمة المستخدمة في الوظيفة العمومية دقيقة او عادلة مما يؤدي الى توزيع الاجور بشكل عادل على اساس الكفاءة والانتاجية، غياب الشفافية في انظمة تحديد الاجور في الوظيفة العمومية مما يجعل من الصعب على الموظفين فهم كيفية تحديد رواتبهم.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

وبالتالي يخلق نوع من التوترات الداخلية بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، فالموظف إذ لم يتم مكافئة مجهوداته بشكل عادل قد ينخفض أدائه ويقل إنخراطه والتزامه بالعمل. ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

**الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص تقديم حوافز للعاملين من طرف**

### المؤسسة:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	25%
لا	36	75%
المجموع	48	100%

تشير بيانات الجدول رقم (10) غياب الحوافز المقدمة للموظفين، فاكد ذلك افراد مجتمع البحث وهذا ما قدرت نسبتهم ب75% من النسبة العامة وهذا ما يعادل 36 مفردة من مجتمع الدراسة، في حين 25% أكدوا تلقيهم لحوافز من طرف المؤسسة. وهذا ما يعادل 12 مفردة من مجتمع الدراسة.

ومن خلال من يؤكد وجود تحفيز بالمؤسسة ومن يرفض ذلك، وبالإطلاع على النسب ومقارنتها نستنتج أن الحوافز غائبة بشكل كبير في المؤسسة، ويرجع هذا السبب الى عدم وجود حوافز في الوظيفة العمومية، وهذا ما وجدناه يتطابق من خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة المستخدمين بان الوظيفة العمومية لا توجد فيها حوافز بل توجد فيه قوانين مضبوطة.

**الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة:**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
حوافز مادية	03	25%
حوافز معنوية	06	50%
حوافز مادية ومعنوية	03	25%
المجموع	12	100%

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

من خلال ما تقدم اعلاه نجد فيما يخص (12) موظف أكدوا عن وجود الحوافز بالمؤسسة؛ (03) منهم عبروا بأنها "حوافز مادية" وهذا ما يعادل نسبة 25%، و(06) منهم "حوافز معنوية"، تقابلها نسبة 50% و'(03) آخرين جمعوا بين "المادية والمعنوية" وتمثلت نسبتهم في 25%.

وبالتالي نفسر أن سياسة التحفيز الفعالة هي السياسة التي تعتمد على التنوع في طبيعة ومصادر الحوافز المقدمة، وعدم إختصارها في جانب وإهمال جانب آخر، أي أنه لا بد من المزج بين ما هو مادي وما هو معنوي، فالنظرة الكلاسيكية للتحفيز التي ترسخت والتي ترى أن التحفيز يقتصر في "الأجور والمكافآت والعلاوات" في الوقت الراهن لم تعد لها فعالية، فالتحيز أصبح يشمل كل ما هو معنوي من "مشاركة في صنع القرارات وإتخاذها، الترقية، الحصول على العطل، التقدير والإحترام والتكريم" وغير ذلك.

✚ **الجدول رقم(12): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص إمكانية وجود عدالة في توزيع**

### الحوافز من عدمها:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	11	22,92%
لا	33	68,75%
ممتنع عن الإجابة	04	08,33%
المجموع	48	100%

تشير معطيات الجدول أعلاه أن 78, 68% من الموظفين وهو ما يعادل 33 فرد من مجتمع البحث يرون أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز، في حين نسبة 22, 92% وهذا ما يعادل 11 مفرد من مجتمع البحث يرون وجود عدالة في التوزيع.

وبالتالي نفسر عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز راجع الى أن الوظيفة العمومية تقتصر على ذلك فعدم حرص المؤسسة على شمولية سياسة التحفيز لجميع الموظفين قد يخلق لها مشكلات وصعوبات يمكن إعتبارها معوقات لهذه السياسة من جهة، ومن جهة أخرى خلق مجموعة من الإختلالات والمشكلات التنظيمية في بيئة العمل.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

الجدول رقم(13): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب الحصول على الترقية التي تقدمها

المؤسسة:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	28	58,33%
لا	20	41,67%
المجموع	48	100%

تبين من خلال الجدول رقم(13) أن الترقية تقدم في الكلية محل الدراسة، حيث أكد أفراد مجتمع الدراسة لحصولهم على الترقية وهذا ما قدرت نسبتهم 58,33%، وهو ما يعادل 28 من المجموع الكلي لمفردات مجتمع البحث ، بالمقابل البعض الآخر أجابوا بـ "لا" حيث قدرت نسبتهم بـ 41,67%. وهو ما يعادل 20 من المجموع الكلي لمفردات البحث.

ومنه نستنتج ان المسؤولين عن عمليات الترقية متأكدون أن الموظفين الذين لديهم الأحقية فيها لابد أن تمنح لهم، لأنها تعد من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى الموظفين ليحسنوا أدائهم، وينعموا بالإستقرار الوظيفي، كما أن الموظف الكفاء لابد من أي يقدم سببا عمليا لإستحقاقه للترقية.

الجدول رقم(14): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب نوع الترقية التي حصلوا عليها:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية %
على أساس الشهادة	10	35,71%
على أساس الأقدمية	13	46,43%
على أساس الكفاءة	02	07,14%
على أساس الشهادة والأقدمية	01	03,57%
الإعتماد على كل المعايير	02	07,14%
المجموع	28	100%

من الملاحظ من بيانات الجدول رقم (14) أن أسس الترقية بالكلية تختلف حسب الموظفين، فهناك من أجاب أنها تقدم على "أساس الأقدمية" بنسبة 46,43% وهو ما يعادل 13 من العدد الكلي لمجتمع البحث، وهناك من أجاب بأنها تقدم على "أساس الشهادة" و وكانت نسبتهم 35,71% وهو ما يعادل 10 مفردات من مجتمع البحث ، في حين موظفين إثنين (02) كانت اجابتهم على "على أساس الكفاءة"، وموظف واحد

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

(01) "على أساس الشهادة والأقدمية"، وقدرت نسبته بـ 03.57%، بالمقابل يوجد موظفين (02) قالوا إنها تمنح "بالإعتماد على كل المعايير وقدرت بنسبة 07.14%".  
إذن ما يمكننا إستنتاجه أن عمليات ترقية الموظفين بالجامعة تستند على أسس وشروط ومعايير علمية وموضوعية منها "الأقدمية، الكفاءة، الشهادة".

### الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب الشعور بالأمان والطمأنينة على

#### المستقبل المهني:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	52,08%
لا	21	43,75%
ممتنع عن الاجابة	02	04,17%
المجموع	48	100%

يوضح الجدول أعلاه أن ما يتجاوز نصف مجتمع الدراسة أي ما نسبته 52,08% وهذا ما يعادل 25 فرد من المجتمع الكلي يشعرون بالأمان والطمأنينة على مستقبلهم المهني، بالمقابل 43,75% وهو ما يقابل 21 مفردة من مجتمع البحث أجابوا عكس ذلك، في حين موظفين إثنين (02) إمتنعوا عن الإجابة. وقدرت نسبتهم بـ 04.17%.

ومنه نحلل ونفسر هذا بأنه مؤشر جيد نوعا ما على أن الموظفين بالكلية الذين يشعرون بالأمان والطمأنينة على مستقبلهم المهني يكون لديهم تمثلات إيجابية نحو مستقبلهم المهني، ويمكن تفسير هذا الى كون غالبية الموظفين في الإدارة الجامعية طبيعة عقودهم دائمة. وكما نجد ان الوظيفة العمومية تمتعهم بالضمان الاجتماعي وتقدم لهم الكثير من التسهيلات لذلك نجد اغليبتهم يعملون فيها ولديهم استقرار مهني.

### 3/ المحور الثالث: مساهمة العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي:

سيتم في هذا الفصل عرض تساؤلات "المحور الثالث" الخاص بقياس مؤشرات "العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي"، والمتضمن (09 تساؤلات)، (من السؤال رقم 16 الى السؤال رقم 24).

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص الغياب عن العمل دون مبرر:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	33,33%
لا	32	66,67%
المجموع	48	100%

تشير معطيات الجدول رقم (16) أن الموظفين لا يغيبون من دون مبرر وهذا ما أكد افراد مجتمع البحث وقدرت نسبتهم بـ 33,33% وهو ما يعادل 16 مفردة يغيبون دون مبرر.

نستنتج من معطيات الجدول اعلاه ان اغلبية افراد مجتمع البحث لم يتغيبوا عن العمل دون مبرر، مما يشير الى انهم ملتزمون بوظائفهم ومسئولياتهم، ويرجع هذا الى وجود سياسة عمل صارمة تمنع الغياب عن العمل دون مبرر، كما قد يكون بسبب ثقافة العمل تقدر الالتزام والمسؤولية ونرجع السبب الثالث هو شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم ويشعرون بالتقدير من قبل مسؤوليهم. وفي الجدول الموالي سنحاول معرفة هل هناك إجراءات عقابية تتخذ بالكلية ضد الموظفين الذين يغيبون عن عملهم دون مبرر.

الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص وجود عقوبة تعرضوا لها:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	50%
لا	08	50%
المجموع	16	100%

تشير معطيات الجدول رقم (17) الى وجود (08) موظفين من بين (16) موظف وهذا ما قدرت نسبتهم بـ 50% أجابوا بانهم يغيبون دون تبرير غياباتهم بالكلية و لا يوجد أي عقوبة في حالة الغياب، بالمقابل (08) موظفين الأخيرين أجابوا على أنه توجد عقوبات نتيجة الغياب الغير مبرر وهذا ما يعادل نسبة 50%،

من خلال ما تقدم اعلاه نلاحظ ان افراد مجتمع البحث لم يتعرضوا كامل للعقوبة بل تعرض نصفهم فقط ونفسر ذلك حسب طبيعة المخالفة كما نجد بعض التحديات في ادارة الموارد البشرية في القطاع العام وقد

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

تشمل نقص الوضوح في قوانين ولوائح العمل يعني غير واضحة بما يكفي مما يؤدي الى صعوبة تحديد المخالفات وتطبيق العقوبة المناسبة، كما كما تؤدي ضعف اليات الرقابة والاشراف هذا ما يسمح بحدوث المخالفات دون كشفها، كما نجد افتقار الموظفين للتدريب والتاهيل الكافيين هذا حتما ما يؤدي حتما الى عدم معرفتهم بقوانين ولوائح العمل او عدم قدرتهم على تأدية واجباتهم بشكل صحيح، كما نجد ضعف المساءلة في القطاع العام يؤدي الى عدم تحمل الموظفين المسؤولية عن افعالهم .

وسيتم فيما يلي معرفة نوعية هذه العقوبات.

**الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب نوع العقوبة التي تعرضوا لها:**

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
الخصم من الراتب	06	75%
ممتنع عن الاجابة	02	25%
المجموع	08	100%

نقرا الجدول من خلال المعطيات فيما يخص (08) الموظفين الذين أجابوا بأنهم تعرضوا لعقوبات تأديبية لغيابهم الغير مبرر، (06) منهم تمثلت العقوبة في "الخصم من الراتب" وقدرت ذلك بنسبة 75% وموظفين إثنين (02) "إمتنعوا عن الإجابة وتمثلت نسبتهم في 25% .

ومنه نفسر أن الخصم من الراتب هو أبرز الإجراءات العقابية الشائعة في العمل، ويكون هذا كعقوبة فعالة نسبيا لانه يؤثر على دخل الموظف بشكل مباشر، فهو يستخدم كوسيلة لتحفيز الانضباط و الإلتزام بالقواعد والتعليمات داخل العمل، إلا أن عدم تطبيق هذا الإجراء بعناية وعدالة والإفراط منه يمكن أن يتسبب بأضرار مادية ومعنوية نفسية تهدد إستقرار الموظف الوظيفي.

**الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص تطبيق الإجراءات ضدهم عند**

**إرتكاب مخالفة ما عدا الغياب:**

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	39,58%
لا	21	43,75%
ممتنع عن الاجابة	08	16,67%
المجموع	48	100%

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

يوضح الجدول رقم (19) اجابات افراد مجتمع البحث فيما يخص تطبيق الإجراءات ضدهم بالكلية عند ارتكاب مخافة ما عدا الغياب ، فكانت اجابات بعض الموظفين بأنه لا تطبق أي إجراءات صارمة بنسبة 43,75% وهذا ما يعادل 21 مفرد من العدد الكلي لمجتمع البحث ، على نقيضهم أجاب 39,58% وهو ما يعادل 19 مفرد من مجتمع البحث بأنه تطبق فعلا.

ومنه نستنتج أن الإجراءات العقابية بالكلية نوعا ما تفتقد الى الصرامة والتطبيق الفعلي مما قد يخلق أشكال من التسيب الوظيفي. ونرجع ذلك لاسباب منها: أن بعض الادارات تعاني من نقص في الموارد البشرية، مما يجعلها تتردد في اتخاذ اجراءات عقابية ضد الموظفين خوفا من فقدانهم خاصة ذوي المهارات العالية أو الذين يصعب استبدالهم، كما قد لا تتوفر للإدارات بعض الموارد المالية الكافية لتطبيق الاجراءات العقابية مثل تكاليف التحقيقات وغيرها، كما تواجه الادارة نقص الادلة الكافية لاثبات المخالفة يجعل من الصعب تطبيق الاجراءات العقابية. كما نجدها تخشى من ردود الفعل السلبية من الموظفين او من النقابات العمالية إذا اتخذت اجراءات عقابية ضد بعض الموظفين.

📊 **الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب نوع الإجراءات المطبقة ضدهم عند**

### إرتكاب المخالفة:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
الخصم من الراتب	01	05,26%
توجيه إستفسار	02	10,53%
إنقطاع عن العمل لمدة	16	84,21%
المجموع	19	100%

تشير مضامين الجدول أعلاه أن الإجراءات المطبقة ضد الموظفين بالكلية عند إرتكاب المخالفات في العمل تمثل أبرزها في "إنقطاع عن العمل لمدة" وأكد افراد مجتمع البحث ذلك بنسبة 84,21% وهذا ما يعادل 16 مفردة من مجتمع البحث وهي نسبة مرتفعة.كما تشير نسبة 10.53% وهو ما يقابل 02 مفردات من مجتمع الدراسة كانت اجابتهم هي اختيار توجيه استفسار وترجع نسبة 05.26% الى اختيار اجابة لخصم من الراتب وهذا ما يعادل مفردة واحدة من مجتمع الدراسة.

ومنه نستنتج أن الإدارة الجامعية تتخذ هذا الإجراء وتراه ضروريا لتطبيق الإنضباط المهني، لكن يجب أن يكن متزنا وأن يتم تعويضه بأساليب وإجراءات أكثر إيجابية.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب الالتزام بالقوانين المطبقة في المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابات
100%	48	نعم
00%	00	لا
100%	48	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (21) أن الموظفين محل الدراسة كلهم أي بنسبة 100% أجابوا بأنهم يلتزمون بالقوانين المطبقة في المؤسسة. وبالتالي يمكن تفسير ذلك ان كل الموظفين يلتزمون بالقوانين التي تطبقها ادارة المؤسسة ، و يرجع ذلك الى أن إدارة المؤسسة تعمل على فرض قوانين على الموظفين يجب مراعاتها والالتزام بها، فعند مخالفة هذه القوانين تقوم الادارة بتطبيق العقوبات على الموظفين ن وهذا لضمان والحفاظ على سيرورة النظام الداخلي للمؤسسة .

الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب حرص إدارة المؤسسة على رقابة الموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابات
100%	48	نعم
00%	00	لا
100%	48	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (22) أن الموظفين محل الدراسة كلهم اجابوا بانه تحرص ادارة المؤسسة على رقابة الموظفين وهذا ما يعادل نسبة 100%. وبالتالي يمكن تفسير ذلك الى أن إدارة المؤسسة الجامعية تعمل على رقابة الموظفين فيها وتفرض نظام رقابي فعال لضمان السيرورة الجيدة للعمل،.

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب كيفية رقابة المؤسسة للموظفين:

النسبة المئوية %	التكرار	الاجابات
39,58%	19	مراقبة الحضور
29,17%	14	مراقبة دورية
31,25%	15	م. الحضور + م. دورية
100	48	المجموع

## الفصل الرابع..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أوضح الجدول في الأعلى أن "مراقبة الحضور" هي الشكل الأكثر إتباعا من المسؤولين في رقابة الموظفين وقد إحتلت المرتبة الأولى من ناحية إجابات المبحوثين بنسبة بلغت %39,58 وهذا ما يعادل 19 مفردة من العدد الكلي لمجتمع البحث، أما المرتبة الثانية فكانت بنسبة %31,25 لإجابة "مراقبة الحضور + مراقبة دورية"، وهو ما يعادل 15 مفردة من مجتمع البحث بالمقابل "المراقبة الدورية" لوحدها إحتلت المرتبة الثالثة من ناحية إجابة المبحوثين بنسبة %29,17 وهذا ما يعادل 14 مفردة من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة.

ومن خلال ذلك نستنتج أن التنوع في أشكال وأساليب الرقابة الوظيفية يؤدي الى تقيد الموظفين بالعمل المطلوب منهم وتحمل المسؤوليات والمهام الموكلة لهم والتقيد بالوقت المحدد للإنجاز والحد من التسبب الإداري وتحقيق الإستقرار في بيئة العمل.

**الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث حسب وجود عدالة في تطبيق الإجراءات على**

### كل الموظفين:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	35,42%
لا	30	62,50%
ممتنع عن الاجابة	01	02,08%
المجموع	48	100%

وضح الجدول في الأعلى أن غالبية الموظفين بنسبة %62,50 غير راضين عن تطبيق الإجراءات على كل الموظفين وهذا ما يعادل 30 مفردة من مجتمع البحث ، في حين نسبة %35,42 وهو ما يعادل 17 مفردة من مجتمع البحث أكدوا على وجود عدالة في تطبيق الاجراءات على كل الموظفين، بالإضافة الى موظف واحد (01) إمتنع عن الإجابة.

وبالتالي نستنتج ان التمييز في تطبيق الإجراءات على الموظفين سواء كانت إجراءات عقابية أو رقابية قد يؤثر وينعكس سلبا على الإستقرار الوظيفي للموظف، فالموظف يتأثر إستقراره وأداءه إذا شعر بأنه يعامل بتمييز وأن الإجراءات المطبقة عليه غير عادلة ومبينة على أسس علمية وموضوعية ومهنية.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

### 4/ المحور الرابع: مساهمة العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي:

يتضمن هذا المحور مجموعة من التساؤلات؛ الهدف منها قياس مؤشرات "مساهمة العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي"، وتمثلت في (06 تساؤلات)، (من السؤال رقم 25 الى السؤال رقم 32).

### الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص إذا كانت العلاقة بين العمال علاقة

#### تعاون:

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	37	77,08%
لا	10	20,83%
ممتنع عن الاجابة	01	02,08%
المجموع	48	100%

تشير بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 77,08% من الموظفين محل الدراسة وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يعادل 37 مفردة من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة يرون أن علاقة العمل بين الموظفين علاقة تعاون. في حين ترجع نسبة 20.83% وهو ما يعادل 10 مفردات من مجتمع البحث اجابوا عكس ذلك اما موظف واحد ممتنع عن الاجابة وقدرت نسبته ب02.08%،

وهذا يمكن إعتبره مؤشر إيجابي، فطبيعة العمل في الإدارة العصرية تستجوب العمل التعاوني، لذلك يعمل المسؤولين على تعزيز تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين والعمل ضمن فرق عمل ومجموعات لتسهيل متطلبات العمل ولتأدية المهام الموكلة لهم في أوقات قياسية وبجودة مرتفعة.

### الجدول رقم(26): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث حسب الرضا عن الوضعية المهنية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	60,42%
لا	18	37,50%
ممتنع عن الاجابة	01	02,08%
المجموع	48	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 60,42% من الموظفين وهو ما يعادل 29 مفردة من مجتمع الدراسة راضين عن وضعيتهم المهنية، في حين 37,50% وهو ما يعادل 18 مفردة من مجتمع

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

البحث كانت اجابتهم عكس ذلك، بالإضافة الى موظف واحد (01) إمتنع عن الإجابة. وقدرت نسبته ب02.08%.

ومنه نستنتج أن العمل محل الدراسة يتوفر على مجموعة من الظروف والمؤشرات الإيجابية التي تحقق الرضا لدى الموظفين فيها وتشجعهم على مواصلة مهامهم بكفاءة وفعالية، ونفسر هذا بان الموظفين في القطاع العام يتمتعون بتغطية تأمينية شاملة تشمل التأمين الصحي وغيرها من التأمينات ، كما توجد أنظمة حماية وظيفية في القطاع العام تحد من امكانية نقلهم أو تعيينهم في وظائف اخرى دون موافقتهم كذلك يحص الموظفين في القطاع العام على إجازات مدفوعة مثل إجازات سنوية والاجازات المرضية واخرى عائلية، كما يساعدهم على إكتساب مهارات جديدة والارتقاء في مناصبهم إلا أن هذا لا يمنع من وجود نقائص تم الإشارة والتطرق إليها في الجدول والتحليلات السابقة.

### الجدول رقم (27): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث حسب الصعوبة في إنجاز العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
16,17%	08	نعم
83,33%	40	لا
100%	48	المجموع

يبين الجدول رقم (27) ما تطرقنا له في الجدول الذي يسبقه رقم (26) وهو أن العمل بالكلية يتوفر على مجموعة من الظروف والمؤشرات الإيجابية؛ بحيث يجيب الموظفين بنسبة 83,33% وهو ما يعادل 40 مفردة من أفراد مجتمع الدراسة وهي النسبة الغالبة التي تشير الى أنه لا توجد صعوبة في إنجاز العمل، في حين يؤكد افراد مجتمع البحث بنسبة 16.17% وهو ما يعادل 08 مفردات من مجتمع البحث.

وبالتالي نجد ان هذا يؤكد مرة أخرى سهر الإدارة الجامعية على توفير مختلف متطلبات الوظيفة لموظفيها.

### الجدول رقم (28): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث حسب أسباب صعوبة إنجاز العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
62,50%	05	لكثرة المهام المسندة
37,50%	03	العمل ليس من تخصصي
%100	08	المجموع

## الفصل الرابع.....تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

توضح بيانات الجدول رقم (28) أن الموظفين الذين عبروا عن صعوبة إنجاز العمل في الجدول الذي سبق رقم (27) يرجعون أسباب ذلك الى "كثرة المهام المسندة" والتي قدرت بنسبة 62.50% و هو ما يعادل 05 من مجموع 08 مفردات من مجتمع البحث، والبقية أجابوا بأن "العمل ليس من تخصصي" و قدرت نسبتهم ب 37.50% وه ما يعادل 03 مفردات من اصل 08 افراد.

ونفسر ذلك ان كثرة المهام المسندة وعدم تخصص العمل هما السببان الرئيسيان لصعوبة إنجاز العمل لدى أفراد مجتمع البحث ، فان كثرة المهام المسندة تشير الى نقص في الموارد البشرية أو سوء توزيع المهام اما عدم تخصص العمل يشير إلى نقص في التدريب او التطوير المهني فهذه هي الاسباب التي تكمن في صعوبة إنجاز العمل.

### الجدول رقم (29): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص توفير شروط السلامة المهنية:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
72,92%	35	نعم
18,75%	09	لا
08,33%	04	ممتنع عن الاجابة
100%	48	المجموع

تشير مضامين الجدول أعلاه أن السلامة المهنية بالكلية محل الدراسة تستوفي الشروط والمعايير اللازمة، وقد أكد ذلك الموظفين بنسبة 72,92% وهو ما يقابل 35 مفردة من العدد الكلي لمجتمع الدراسة، أما ما تبين عكس ذلك فجاءت نسبتهم 18,75% وهو ما يعادل 09 مفردات من مجتمع البحث ، وإمتنع أربعة موظفين (04) عن الإجابة.

ومنه نستنتج أن السلامة المهنية من أولويات الإدارة الجامعية وأنها تأخذ حيزا كبيرا من الإهتمام، فالسلامة المهنية جانب حيوي من جوانب العمل الحديث، والموظف لا يشعر بإستقراره الوظيفي إلا إذا شعر أن سلامته المهنية متوفرة.

## الفصل الرابع ..... تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

الجدول رقم (30): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث حسب وجود عدالة في معاملة المسؤول للعمال:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
54,17%	26	نعم
41,67%	20	لا
04,17%	02	ممتنع عن الإجابة
100%	48	المجموع

من خلال معطيات الجدول اعلاه لقد تراوحت الإجابات بين وجود عدالة في معاملة المسؤولين للموظفين بالكلية من عدم وجودها، فجاءت النسب متقاربة جدا، فكانت نسبة 54,17% أجابوا "نعم" وهو ما يعادل 26 مفردة من المجموع الكلي لمجتمع البحث، و 41,67% أجابوا بـ "لا" وهو ما يعادل 20 مفردة من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث ، كما إمتنع موظفين إثنين (02) عن الإجابة. و منه نستنتج أن العدالة في معامل المسؤولين للموظفين أمر أساسي لضمان بيئة عمل صحية وفعالة، تسوده الثقة والتعاون والإستقرار وخالية من الصراعات الداخلية.

الجدول رقم (31): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث فيما يخص الشعور بالإنتماء داخل المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابات
79,17%	38	نعم
20,83%	10	لا
100%	48	المجموع

توضح معطيات الجدول في الأعلى أن نسبة 79,17% من الموظفين أكدوا شعورهم بالإنتماء الى المؤسسة الجامعية محل الدراسة وهو ما يعادل 38 مفردة من المجموع الكلي لمجتمع البحث، أما نسبة 20,83% فقط من أجابوا عكس ذلك وهو ما يعادل 10 مفردات من مجتمع الدراسة .

وبالتالي نستنتج أن شعور الموظفين بالإنتماء الى بيئة العمل يلعب دورا حاسما في تعزيز الإستقرار الوظيفي للموظفين، فالموظفين عندما يشعرون بأنهم جزء من بيئة عمل محفزة ومحبة فإنهم يميلون الى البقاء في الوظيفة لفترات طويلة ويكرسون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، على نقيض ذلك يمكن أن يؤدي الشعور بالإنعزال وعدم الإنتماء الى تقليل الرغبة في البقاء في الوظيفة وزيادة احتمالية البحث عن فرص عمل أخرى في بيئة عمل أخرى.

الجدول رقم (32): يمثل إجابات أفراد مجتمع البحث حسب التفكير في مغادرة المؤسسة الى مؤسسة

أخرى:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
50%	24	نعم
50%	24	لا
100%	48	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) إنقسم أفراد مجتمع الدراسة الى فئتين بنسبة 50%؛ فئة من الموظفين "تفكر في مغادرة المؤسسة الى مؤسسة أخرى" وهو ما يعادل 24 مفردة من مجتمع الدراسة، وفئة أخرى من الموظفين "لا تفكر في المغادرة الى مؤسسة أخرى" وهو ما يعادل 24 مفردة من مجتمع الدراسة. ومنه فالموظفين الذين يفكرون في المغادرة عادة يبحثون عن فرص مهنية أفضل أو بيئة عمل أفضل أو بسبب العوامل المالية أو عوامل أخرى، وبحكم ما تطرقنا له سابقا بأن الموظفين الذين أجابوا عن رضاهم عن بيئة العمل والسلامة المهنية وظروفها المختلفة، والبعض الآخر أجاب بعدم رضاهم عن الأجور وعدم تماشيها مع الجهد المبذول وعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة في المؤسسة، يتضح لنا أن الموظفين الذين يرغبون مغادرة الكلية أسباب رغبتهم بالمغادرة مادية. والذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة ترجع أسبابه ان القطاع العام يوفر حوافز مثل التأمين الصحي والتقاعد المبكر كما تسلمهم هذه المزايا في شعور الموظف بالأمان والإستقرار .

## ثانياً: عرض نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الموسومة بعنوان "دور العدالة التنظيمية في الإستقرار الوظيفي" والذي إعتدنا فيه على تحقيق ميداني تم إجراءه على الموظفين (48موظف) بـ "كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة"، فبعد جمع مختلف البيانات وتحليلها، والدراسة الإحصائية وتفسيرها، ننطلق للمرحلة الأخيرة في دراستنا وهي عرض ومناقشة النتائج وتحليلها، وسيتم ذلك في ضوء التساؤلات الفرعية والفرضيات.

### 1/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بناء على نتائج الدراسة المعروضة في الأعلى يمكن عرض صحة الفرضيات بالشكل الآتي:

#### الفرضية الجزئية الأولى:

إتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن الموظفين الذين يشغلون وظائف إدارية بالكلية محل الدراسة يرون أن الجوانب المادية للوظيفة من أجور وترقيات وحوافز وإمميزات تحتل مكانة هامة في رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، بحيث تبين أن الموظفين ليسوا راضين على الكثير منها كتوزيع الأجور والرواتب ومقارنتها بالجهد المبذول، والحوافز المقدمة وتوزيعها، على عكس الترقية التي إتضح أنها الوحيدة التي يتفق عليها الموظفين أنها تمنح وفق أسس علمية وموضوعية ومهنية، كما تأكد أن الموظفين بالكلية ينقسمون الى من لديهم شعور وطمأنينة إتجاه مستقبلهم المهني وهناك من هم على نقيض ذلك أي أنهم لا يشعرون بالأمان الوظيفي، ويتضح بذلك أن الموظفون عندما يشعرون بأن هناك عدالة في توزيع وتقديم الرواتب والأجور والحوافز والترقيات وسبل اليسر المادي والمعنوي في العمل كلما إرتفع رضاهم وولائهم للمؤسسة وتعزز إستقرارهم الوظيفي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "تساهم العدالة التوزيعية في الإستقرار الوظيفي من خلال (الأجور، الترقية ، الامتيازات، المكافآت..)"تحققت.

#### الفرضية الجزئية الثانية:

إتضح أن العدالة الإجرائية بالكلية من جملة القوانين والإجراءات والعقوبات توجد نسبيا لكن ليست بالصورة التي لا بد أن تكون، بحيث تم التوصل حسب الموظفين أن هناك مخالفات وتجاوزات في بيئة العمل لا يتم التعامل معها بشكل صارم من طرف الإدارة، لكن من حيث الرقابة تبين أن النظام الرقابي مفعّل ونشط ومتنوع بالكلية، كذلك تبين وجود نظرة سلبية من قبل الموظفين إتجاه الإجراءات المتخذة بحيث يرون أنه لا توجد عدالة في إتخاذها، ونصل من خلال هذا للقول أن العدالة الإجرائية في المؤسسة لها أهمية كبيرة كونها

حماية لحقوق الموظفين والحرص على عدم تعرضهم لمظاهر الظلم والتمييز، بالإضافة الى تعزيز الثقة والإستقرار وتحفيزهم على الإنتاجية والجودة في العمل وتجنب النزاعات والصراعات التنظيمية، فبالتالي العدالة الإجرائية يمكن إعتبارها أرضية للحفاظ على بيئة عمل مستقرة وصحية ومناسبة للجميع، ومن جملة هذا نصل لقبول صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "تساهم العدالة الإجرائية في الإستقرار الوظيفي من خلال (القوانين، العقوبات، الإجراءات..)" تحققت.

### **الفرضية الجزئية الثالثة:**

تبين أن علاقة العمل بين الموظفين في الكلية محل الدراسة هي علاقات عمل حسنة يسودها التعاون والتواصل الإيجابي وتبادل المعارف والخبرات وتقاسم المهام والمسؤوليات لتسهيل متطلبات الوظيفة، كذلك نفس الشيء العلاقة بين الموظفين والمشرفين عنهم أي المسؤولين تمتاز بكونها علاقة مهنية أساسها الإحترام والتفاعل الإيجابي، كما توضح أيضا أن هنالك مؤشرات أخرى إيجابية تساعد العمال على تفعيل إستقرارهم الوظيفي وتمثلت هذه المؤشرات الإيجابية في السلامة المهنية التي يعمل المسؤولين على توفرها في بيئة العمل وتعطى لها أهمية ومكانة مهمة، ومنه فالموظف إذا شعر أن المسؤول يرى من سلامته المهنية ضمن إهتمامه كلما زادت ثقتهم بالإدارة وزاد إنتمائه للوظيفة والمؤسسة المنتمي إليها ويتجاوز فكرة مغادرة المؤسسة ويتأقلم مع بيئة العمل المتواجد فيها حتى وإن كانت فيها بعض النقائص أو الإختلالات، ومنه تبين أن الفرضية الجزئية الثالثة التي تمثلت في "تساهم العدالة التعاملية في الإستقرار الوظيفي من خلال (الإحترام، التعاون، العلاقات مع الرئيس، العلاقات مع الزملاء..)" تحققت.

الخاتمة

## خاتمة:

بعد استعراضنا للجانب النظري والميداني وتويجا للجهد المبذول، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والانسانية باعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، وسرى بها نحو الأفضل وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له وإشراكه في تطوير مؤسسته وأيضاً في العمليات الإنتاجية، كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار والانتماء وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة، وكذا توفر العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت و حسن المعاملة، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى الانتماء والرغبة في البقاء والاستمرار في العمل.

وبناء عليه فإن مدارسنا يعد نقطة من محط، وان هذا الموضوع لا يزال يحتاج إلى الدراسة لأننا قد تناولناه في شق واحد، وبالتالي هناك مواضيع أخرى تنتمي إلى هذا الموضوع تستحق الدراسة، حيث أننا تناولنا جانب العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، ووجدنا بأن العدالة التنظيمية تلعب دور كبير في الاستقرار الوظيفي، وبلا شك أن كل المؤسسات تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف، لأن هذا يخلق نوع من العلاقة الحميمة أو من الولاء بين الموظف والمؤسسة، وبالتالي استمرارية المؤسسة في العطاء والإنتاجية وزيادة كفاءتها.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### أولاً- القواميس و المعاجم:

01-مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.

### ثانياً- الكتب:

02- ثامر ملح المطيري ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي ، ط1، دار اللواء للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، سنة1990.

03- طلعت إبراهيم لظفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة.2009

04- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، امبرش للطباعة، القاهرة، 2006.

05- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، سنة.2008

06-علي محمد محمد الصلابي، العدالة من المنظور الإسلامي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، بدون سنة.

07- فيليب راينو، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ط1، منشورات الاختلاف، الجزائر العاصمة، سنة.2009

08- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارة المعاصرة، ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008.

09-مصلحة الإحصائياتالإعلام والتوجيه نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، دليل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، ط2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

10- سناء محمد سليمان، ادوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، ط1، دار النشر عالم الكتب، القاهرة1، 2010.

11- مسعودي الطاهر وسلامي خديجة، منهجية البحث العلمي، دار الأصالة للنشر، الجزائر، 2024.

### ثالثا - المجالات:

12- أزهار عبد الأمير كاظم الحميداوي و بيداء عبد السلام مهدي الحياي، الاستقرار الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 28، العدد 116، جامعة المستنصرية، سنة 2022.

13- أسماء محمد الشهري، اثر الاحتراق الوظيفي على الاستقرار الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 07، العدد 105، المملكة العربية السعودية، سنة 2023.

14- الأزهر عبد المالك وبوخميس بوفولة، الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، سنة 2020.

15- الحارث محمد أبو حسين، اثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 13، العدد 3، 2017.

16- الفضيل رتيمي ولطيفة طبال، المنظمة ونظرية النظم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، بدون سنة.

17- الهام بوغليظة وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، المجلد 15، رقم 1، 2021.

18- أمال كاظم مهدي، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق السعادة في مكان العمل، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 61، جامعة الكوفة، بدون سنة.

19- آيات يوسف حسن شواقفة و تسنيم عبد الله الخطيب، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية، مجلة منار الشرق للتربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق، العدد 4، جامعة جدار، أريد، الأردن، 2022.

20- بن يحيى عز الدين، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017.

- 21- بولقواس زرفة، الأجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة جامعة أدرار الجزائر، العدد23، بدون سنة.
- 22- جاسم رحيم عذاري و م مجبل دواي إسماعيل، اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد09، العدد33، سنة.2013
- 23- جوهرة أقطي، ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 18، العدد02، سنة .2020
- 24- حجاج المداني، استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد05، العدد02، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، سنة.2018
- 25- حجاج المداني، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 05، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سنة.2021
- 26- حمزة فرطاس، عائشة نحوي، الأبعاد والنظريات المفسرة لها، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد26، الجزء1، مارس.2018
- 27- حنان البديري كمال سليمان، تصور مقترح لتفعيل دور الشفافة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة 76 الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلد76، العدد76، .2020
- 28- خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، كلية التربية، المجلد 35، العدد 04، .2019
- 29- داسه مصطفى و شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد8، جامعة زيان عاشور الجلفة، .2020
- 30- دودو نوري نور الدين ومحمدي كمال،التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه،مجلة سوسيولوجيا،العدد3،جامعة الجلفة، سنة2017.
- 31- ذهبية سيد علي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاتر البحوث العلمية، المجلد10، العدد02، جامعة مولود معمري، تيزي وزو (الجزائر) ، سنة.2022

- 32- زياد محمد علي الصمادي وفراس محمد الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائئ في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد03، عمادة البحث العلمي، جامعة الأردن، سنة.2009
- 33- سعد مهدي حسين، عمر بابان عبد الله، تأثير العدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية التراث الجامعة، المجلد19، العدد62، 2023.
- 34- سعيد بن فايز بن محمد السبعي، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 164، 2015.
- 35- سلاطية بالقاسم، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2003.
- 36- سلاوي حليلة وعلی بوكميش، الحوار الفكري، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، العدد14، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، سنة.2017
- 37- سلوى تيشات وأسماء يوسف، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، المجلد07، العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،.2021
- 38- سليمان تيشيش محمد لمين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجماعة تيارت، الجزائر، بدون سنة.
- 39- صباح إبراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد07، العدد01، كلية التجارة الاسماعلية، جامعة قناة السويس، سنة.2016
- 40- طارق زياد احمد أبو صبح واحمد عبد الحليم عربيات ، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى الفنانين الأردنيين، مجلة التربية، العدد 192، قسم الإرشاد والتربية الخاصة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، سنة.2021
- 41- طويل حسونة و مبارك صفاء، اثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد02، عنابة-الجزائر، سنة.2021

- 42- عامر علي حسين العطوي، اثرالعدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية، العدد الأول، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية ،المجلد10، العدد1، 2007.
- 43- عايض بن شافي الأكلبي، اثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، المجلة المغاربية للاقتصاد والمانجمنت، المجلد04،العدد02 ، جامعة شقراء ، المملكة العربية السعودية ، سنة2017.
- 44- عبد العزيز احمد محمد داود، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء لوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية، المجلد 41، العدد41، 2015.
- 45- عزاوي حمزة والعقبي الأزهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة) ،مجلة آفاق علمية، المجلد10، العدد02 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، سنة.2018
- 46- علي كريم علي وآخرون، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين اختصاص التربية الرياضية في مديرية تربية السليمانية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 23، العدد 01، سنة 2023.
- 47- عيسى نجيمي وجهيد بوطالب، اثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة ، المجلد06، العدد01،جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، سنة.2023
- 48- غزيل سعد العيسى، العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد3، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2024.
- 49- كريم مصطفى وآخرون، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الابداع، المجلد11، العدد01، سنة.2021
- 50- كفاح عباس محميد، أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد2، سنة.2016

51- محمد فتحي عبد الفتاح حسين، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 12، العدد 03، 2020.

52- مسلم محمد عليوة حميد ومحمد احمد عوض البربري، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لدى معلمي المدارس الثانوية العامة-دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد 3، العدد 6، جامعة الزقازيق، 2006.

53- مطلاوي ربيع، ضغوط العمل وأثرها على استقرار العامل في التنظيم مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 01، العدد 01، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2017.

54- مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة العربي التبسي، تبسة، سنة 2017.

55- هاجر شعبان سعداوي محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها في شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون دراسة ميدانية كلية الآداب، قسم الإعلام، جامعة المنيا، العدد 67، ج2، أكتوبر 2023.

56- هشام حسان و المداني حجاج، التعاون كقيمة تنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الموظفين ، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 07.

#### رابعاً- أطروحات جامعية:

57- احمد لغبي ، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مؤسسة سونغاز نموذجاً ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف ، سنة 2014./2015

58- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطيف- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع ،غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة2013./2014

59- بونوة علي ، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ،غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، سنة2015./2016

60- جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب-قسنطينة- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،غير منشورة، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، سنة2005./2006

61- حجاج المداني ، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية تشمل عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، سنة2018./2019

62- حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية-دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2016./2017

63- حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013./2014

64- ربيع مطلاوي، ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2018./2019

- 65- سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014./2015
- 66- شذا لظفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2012.
- 67- عزوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2018-2019.
- 68- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008.
- 69- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013./2014
- 70- محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011.
- 71- محمد عوض العمري، اثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الادارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2011.
- 72- مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

73- ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية واثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الخاص- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية والاجنبية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم لتسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2020-2021.

74- نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016./2017.

75- هبة الله محمد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي-بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2013/2014.

#### خامسا- المحاضرات:

76- شاكرا بلخضر وآخرون: محاضرة بعنوان: المدرسة الكلاسيكية بين التaylorية والتaylorية الحديثة، مقياس نظريات المنظمات، سنة أولى ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، سنة 2007-2008.

77- محمد وليد شهاب، مفهوم المجتمع والعينة، المحاضرة الثانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة ديالى، 2018-2019.

#### المراجع الاجنبية:

78- Chèvre fils, Marie-Hélène : Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et de communication, mémoire présenté a la faculté des études supérieur en vue de l'obtention du garde de maitrise en relation industrielles, Université de Montréal, canada, 2013

79- De Nanteuil, Matthieu et Thi Thu Thoo : défi de la responsabilité social et justice organisationnelle en gestion des ressources humaines, papier présenté au 21 ème congrès de LAGRH . Rennes-saint Malo, France ,2010 -

# قائمة الملاحق

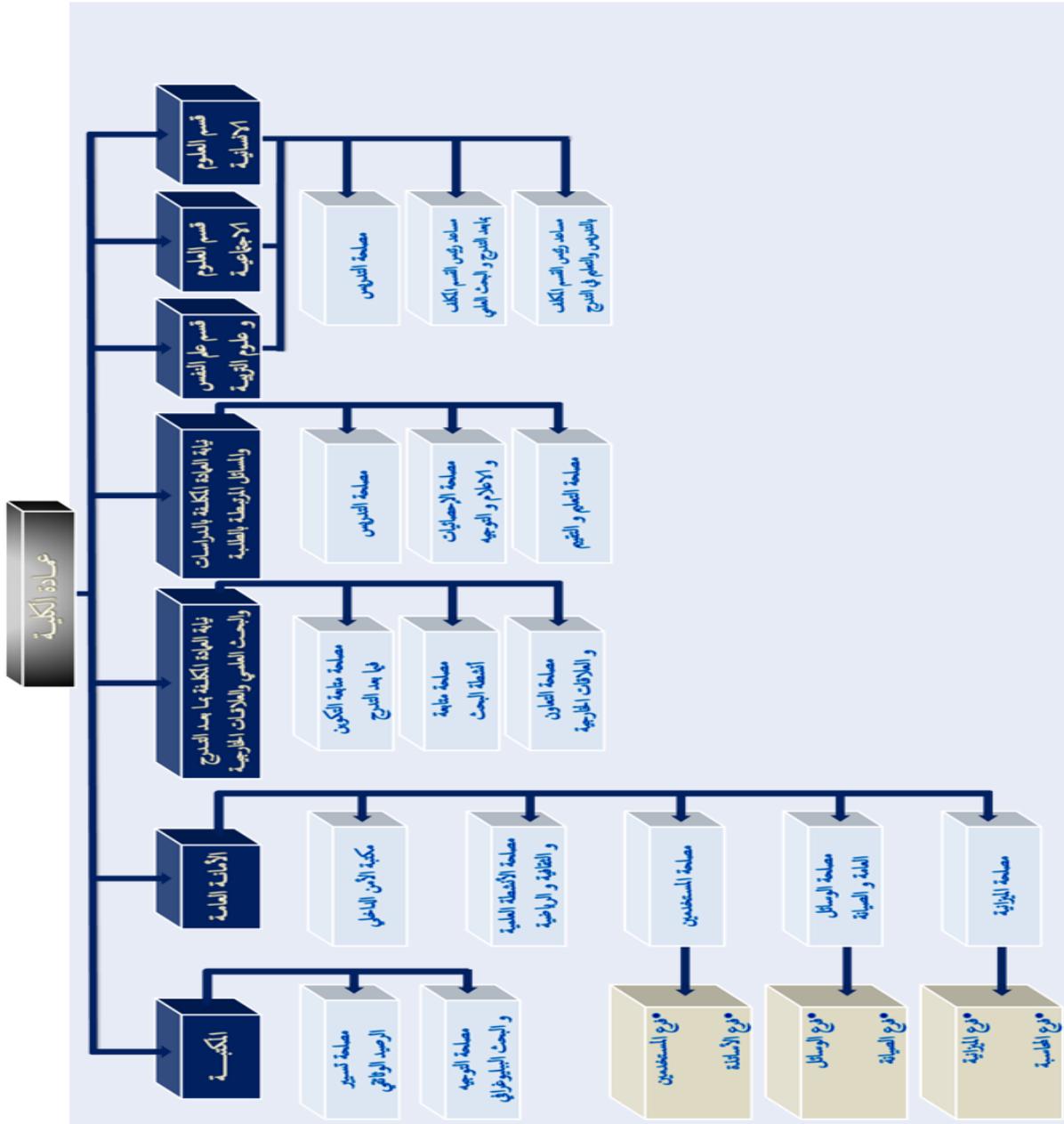
## قائمة الملاحق:

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



المصدر: موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة

،14:30.11-05-2024، [Fshs.univ-biskra.dz//https:](https://Fshs.univ-biskra.dz/)

الملحق رقم (02): استمارة استبيان قبل التحكيم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

دور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي

-دراسة ميدانية على موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة-

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبتين:

د/ مسعودي كلثوم

• جنيدي فتيحة

• تواتيمنى

ملاحظات:

أخي الموظف، أختي الموظفة

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغية جمع المعلومات اللازمة حول البحث العلمي  
لذا يرجى منك أن تضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر بصدق عن رأيكم، وليكن في علمكم  
أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا غرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2023/2024م.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق (ة)  أرمل(ة)
- 3-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-الأقدمية في العمل: .....
- 5-الوظيفة التي تشغلها: .....

## المحور الثاني: مساهمة العدالة التوزيعية في الاستقرار الوظيفي

- 6-هل الأجر الذي تتقاضاه يشجعك على بذل جهد أكثر في العمل؟ نعم  لا
- 7-هل تستلم أجرك في الوقت المحدد؟ نعم  لا
- 8- خلال مدة عملك هل تحصلت على زيادة في الأجر؟ نعم  لا
- 9-في رأيك هل هناك عدالة في توزيع الأجر مقارنة بجهدك المبذول؟ نعم  لا
- 10-هل تقدم مؤسستك حوافز للعاملين؟ نعم  لا
- 11- في حالة الإجابة ب"نعم" ما طبيعة هذه الحوافز؟ حوافز مادية  حوافز معنوية
- 12- هل هناك عدالة في توزيع نظام الحوافز؟ نعم  لا
- 13-هل تحصلت على ترقية؟ نعم  لا
- 14- في حالة الإجابة ب"نعم" ما نوعية الترقية التي تقدمها مؤسستك؟ على أساس الشهادة  على أساس  
الأقدمية  أساس الكفاءة  الاعتماد على كل هذه المعايير
- 15- هل تشعر بالأمان والطمأنينة على مستقبلك المهني؟ نعم  لا

المحور الثالث: مساهمة العدالة الإجرائية في الاستقرار الوظيفي

- 16- هل سبق وتغيبت عن العمل ؟ نعم  لا
- 17- في حالة الإجابة ب"نعم" هل تعرضت لعقوبة ؟ نعم  لا
- 18- في حالة الإجابة ب"نعم" مانوع العقوبة؟ الخصم من الراتب  توجيه استفسار  انقطاع عن العمل لمدة معينة
- 19- في حالة ارتكاب مخالفة (ماعد الغياب) هل تتخذ إجراءات صارمة ضدك من طرف المسؤول؟ نعم  لا
- 20- في حالة الإجابة ب"نعم" فيما تتمثل هذه الإجراءات؟ الخصم من الراتب  توجيه استفسار  انقطاع عن العمل لمدة
- 21- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟  
.....
- 22- هل تلتزم بالقوانين المطبقة في المؤسسة؟ نعم  لا
- 23- في حالة الإجابة ب"لا" ماهي العقوبة التي تطبقها المؤسسة عليك؟  
.....
- 24- هل تحرص إدارة مؤسستك على رقابة الموظفين ؟ نعم  لا
- 25- في حالة الإجابة ب"نعم" كيف يتم ذلك؟ مراقبة الحضور  مراقبة دورية
- 26- في رأيك هل هناك عدالة على تطبيق الإجراءات على كل الموظفين؟ نعم  لا

المحور الرابع: مساهمة العدالة التعاملية في الاستقرار الوظيفي

- 27- هل ترى أن العلاقة بين العمال علاقة تعاون؟ نعم  لا
- 28- هل أنت راض على وضعيتك المهنية في هاته المؤسسة؟ نعم  لا
- 29- هل تجد صعوبة في انجاز عملك؟ نعم  لا
- 30- في حالة الإجابة ب"نعم" لماذا؟ لكثرة المهام المسندة  لعدم توافق المهام مع قدراتك
- العمل ليس من تخصصي
- 31- هل وفر لك العمل شروط السلامة المهنية داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 32- هل هناك عدالة في معاملة المسؤول للعمال؟ نعم  لا
- 33- هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 34- في حالة الإجابة ب"لا" لماذا؟.....
- 35- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟ نعم  لا
- 36- في حالة الإجابة ب"نعم" لماذا؟.....

الملحق رقم (03):

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الأستاذ المحكم
01	بشقة سميرة
02	مشري سميرة
03	حليلو نبيل
04	عصمان أبو بكر

الملحق رقم (04): استمارة استبيان للتحضير للمذكرة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث حول

دور العدالة التنظيمية في الاستقرار الوظيفي

-دراسة ميدانية على موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة -

الأستاذة المشرفة:

د/ مسعودي كلثوم

إعداد الطالبتين:

- جنيدي فتيحة
- تواتيمنى

#### ملاحظات:

أخي الموظف، أختي الموظفة

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغية جمع المعلومات اللازمة حول البحث العلمي  
لذا يرجى منك أن تضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر بصدق عن رأيكم، وليكن في علمكم  
أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا غرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2023/2024م.

## المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج(ة) ملق(ة)  مل(ة)
- 3-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-الأقدمية في العمل : .....
- 5-الوظيفة التي تشغلها: .....

## المحور الثاني: مساهمة العدالة التوزيعية في الاستقرار الوظيفي

- 6-هل الأجر الذي تتقاضاه يشجعك على بذل جهد أكثر في العمل؟ نعم  لا
- 7-هل تستلم أجرك في الوقت المحدد؟ نعم  لا
- 8- خلال مدة عملك هل تحصلت على زيادة في الأجر؟ نعم  لا
- 9-فيراأيك هل هناك عدالة في توزيع الأجر مقارنة بجهدك المبذول؟ نعم  لا
- 10-هل تقدم مؤسستك حوافز للعاملين؟ نعم  لا
- 11- في حالة الإجابة "بنعم" ما طبيعة هذه الحوافز؟ حوافز مادية  حوافز معنوية
- 12- هل هناك عدالة في توزيع نظام الحوافز؟ نعم  لا
- 13-هل تحصلت على ترقية؟ نعم  لا
- 14- في حالة الإجابة "بنعم" ما نوعية الترقية التي تقدمها مؤسستك؟ على أساس الشهادة  على أساس الأقدمية  على أساس الكفاءة  على أساس كل هذه المعايير
- 15- هل تشعر بالأمان والطمأنينة على مستقبلك المهني؟ نعم  لا

### المحور الثالث: مساهمة العدالة الإجرائية في الاستقرار الوظيفي

- 16- هل سبق وتغيبت بدون مبرر عن العمل ؟ نعم  لا
- 17- في حالة الإجابة "بنعم" هل تعرضت لعقوبة ؟ نعم  لا
- 18- في حالة الإجابة "بنعم" مانوع العقوبة؟ الخصم من الراتب  انقطاع عن العمل لمدة معينة
- 19- في حالة ارتكاب مخالفة (ماعداد الغياب) هل تتخذ إجراءات صارمة ضدك من طرف المسؤول؟  
نعم  لا
- 20- في حالة الإجابة "بنعم" فيما تتمثل هذه الإجراءات؟ الخصم من الراتب  توجيه استفسار   
انقطاع عن العمل لمدة
- 21- هل تلتزم بالقوانين المطبقة في المؤسسة؟ نعم  لا
- 22- هل تحرص إدارة مؤسستك على رقابة الموظفين ؟ نعم  لا
- 23- في حالة الإجابة "بنعم" كيف يتم ذلك؟ مراقبة الحضور  مراقبة دورية
- 24- في رأيك هل هناك عدالة عند تطبيق الإجراءات على كلال الموظفين؟ نعم  لا

### المحور الرابع: مساهمة العدالة التعاملية في الاستقرار الوظيفي

- 25- هل ترى أن العلاقة بين العمال علاقة تعاون ؟ نعم  لا
- 26- هل أنت راض على وضعيتك المهنية في هاته المؤسسة؟ نعم  لا
- 27- هل تجد صعوبة في انجاز عملك؟ نعم  لا
- 28- في حالة الإجابة "بنعم" لماذا؟ لكثرة المهام المسندة  لوافق المهام مع قدراتك   
العمل ليس من تخصصي
- 29- هل وفر لك العمل شروط السلامة المهنية داخل المؤسسة ؟ نعم  لا

30- هل هناك عدالة في معاملة المسؤول للعمال؟ نعم  لا

31- هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟ نعم  لا

32- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى؟ نعم  لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الاجتماع



إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): ..... حكيم حسوري  
و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) : ..... حبيبي خديجة تواتي  
الموسومة ب: ..... حضور واجه الله امتن طميه في الاستقرار  
الوطني في بسكرة الجزائرية

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: ..... تسليم وعمل  
تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على  
مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

امضاء المشرف

يوم: ..... 2024.06.02

ملحق بالقرار رقم 1087/2020 المؤرخ في 27 نونبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المضي أسفله،  
السيد (ة): محمدي فتيحة الصفة: طالبة باحث، أستاذ، طالب، باحث، طالب  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20152046 والصادرة بتاريخ 2019/04/30  
المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم الأساسية قسم العلوم الاجتماعية  
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: تدوير النفايات البلاستيكية في الجزائر  
الوضعية: مؤسسة البحث العلمي  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/06/04

توقيع المعني (ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقیات الجامعية

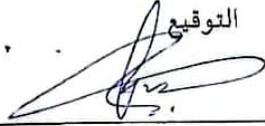
تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: .....  
مسجل (ة) بـ .....  
في المؤسسة: .....

أصرح أنني قد اطّلت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقیات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ ..... في .....

التوقيع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

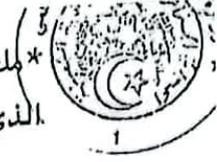
أنا الموقع أدناه: توفيق جندى  
مسجل (ة) بـ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
في المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة

أصرح أنني قد اطّلت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو  
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام  
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ 2024.06.04 في بِسْكَرَة

التوقيع

ملحق بالقرار رقم 10811... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.  
السيد(ة): نوراني حيني ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث ..... طالبة  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20356748 والصادرة بتاريخ 2018 / 10 / 20  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم، في مسانيد والبحوث قسم العلوم الاجتماعية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، مذكرة ماستر  
عنوانها: دور المحادثة التفسيرية في الاستغفار  
الوظيفية المؤسسة الجزائرية  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2021.06.06

توقيع المعني(ة)