



وزارة التعليم العالي والبحث العملي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم العلوم
الاجتماعية فرع علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف:

الأستاذ يوسف خوجة سمير

من إعداد الطالبة:

دحموح سامية

السنة الجامعية 2025/2024

شكر وعرّفان

في المقام الأول، أحمّد الله تعالى وأشكره على ما منحني من قوة، وصبر، وإرادة، وعزيمة، مكنتني من إنجاز هذا العمل. وأكبر عبارات الشكر والتقدير أوجهها إلى أستاذي المشرف الاستاذ يوسف خوجة سمير، لما قدّمه لي من دعم، وتوجيهات بناءة، ونصائح علمية ثمينة، كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث. ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين، على قبولهم مناقشة هذا العمل، واهتمامهم به، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي من شأنها أن تثري محتواه. وفي الختام، أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى عائلتي الكريمة، وخاصة والديّ العزيزين، على دعمهم المعنوي الدائم، وإلى أصدقائي وكل من وقف إلى جانبي وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى والدي العزيز المولود، الذي كان وما زال قدوتي ومصدر إلهامي، وإلى أُمِّي الحبيبة مليكة، التي غمرتني بدعواتها وحنانها في كل مراحل حياتي، إلى أخواتي العزيزات كميلية، ديهية وفضيلة، اللواتي كنَّ لي سندًا ووعودًا ومحبة، إلى صغيرنا المدلل يحيى عيسى، الذي أحبه من أعماق قلبي، وإلى ابن أختي أنير الذي زين البيت بحضوره الطفولي البريء، وإلى شخص غالي على قلبي كان دائمًا معي أم.ك.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والعرهان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
06	إشكالية الدراسة
08	فرضيات الدراسة
08	أهداف الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	أسباب اختيار الموضوع
09	تحديد مفاهيم الدراسة
15	الدراسات السابقة
19	التعقيب على الدراسات
21	صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية
23	تمهيد
	1 . مدخل إلى العدالة التنظيمية
24	1 . 1 . مفهوم العدالة التنظيمية

25	1 . 2 . نشأة العدالة التنظيمية
27	2 . أبعاد العدالة التنظيمية
34	3 . أهمية العدالة التنظيمية
35	4 . الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
37	5 . مقومات العدالة التنظيمية
39	6 . المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية
41	7 . خصائص العدالة التنظيمية
41	8 . مبادئ العدالة التنظيمية
42	9 . نظريات العدالة التنظيمية
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الاستقرار والرضا الوظيفي
50	تمهيد
	أولاً: الاستقرار الوظيفي
51	1 . مدخل الى الاستقرار الوظيفي
52	2 . أهمية الاستقرار الوظيفي
55	3 . مظاهر الاستقرار الوظيفي
56	4 . مظاهر عدم الاستقرار
58	5 . أبعاد الاستقرار الوظيفي
62	6 . النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي
67	7 . عوامل الاستقرار الوظيفي
	ثانياً: الرضا الوظيفي
67	8 . ماهية الرضا الوظيفي

71	9 . أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي
	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية والتعريف بميدان الدراسة
78	1 . مجالات الدراسة
79	2 . المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
81	3 . عينة الدراسة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
	تحليل النتائج وبيانات الدراسة
126	عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
127	عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
128	الاستنتاج العام
131	الخاتمة
135	قائمة المصادر والمراجع
142	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	01
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
87	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في التعليم	04
88	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	05
89	يوضح مدى توزيع الموارد المادية والبشرية المكافآت بانصاف داخل المؤسسة	06
90	يوضح مدى توزيع المهام بشكل متساوي بين العمال	07
90	يوضح مدى مراعاة السياسات المعتمدة في تحديد قيم المردودية	08
91	يوضح مدى تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول	09
92	يوضح إجابة الموظفين حول تعامل المدير مع قرارات الوظيفية	10
92	يوضح مدى شعور الموظفين بالتعرض لمعاملة غير عدلة	11
93	يوضح مدى تلقي التفسيرات المصاحبة للقرارات الوظيفية	12
94	يوضح مدى تأثير أسلوب تعامل المسؤولين على الاستقرار	13
95	يوضح أسلوب اتخاذ المدير للقرارات الوظيفية	14
95	يوضح مدى مشاركة الموظفين في إبداء الرأي	15

96	يوضح كيفية إشراك الموظفين في صنع القرار	16
97	يوضح آراء الموظفين حول عدالة الإجراءات في المؤسسة	17
98	يوضح مدى شعور الموظف بالاستقرار والأمان	18
99	يوضح مدى تأثير العدالة على الاستقرار الوظيفي	19
100	يوضح تأثير العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية	20
101	يوضح حرية التعبير عن الرأي في القرارات المهمة	21
102	يوضح مدى الشعور بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة العمل	22
103	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة	23
104	يوضح دوافع التغيب عن العمل	24
105	يوضح مدى أريحية بيئة العمل لبذل مجهود أكثر	25
106	يوضح تأثير الأقدمية على تقييم الأفراد لراحة وملائمة بيئة العمل لبذل مجهود إضافي	26
107	يوضح مدى عدالة الإدارة في معاملة الموظفين	27
108	يوضح العلاقة بين الأقدمية ومدى إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال	28
110	يوضح العلاقة بين الجنس ومدى إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال	29
111	يوضح مدى استعداد الموظف لتغيير مكان العمل	30
112	يوضح مدى تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي	31
113	يوضح تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية	32

115	يوضح مدى ثقة المدير بالموظف في مجال العمل	33
115	يوضح مدى تمتع العمال بحقوقهم	34
116	يوضح مدى التمتع بالحقوق داخل المؤسسة تبعا لمتغير الأقدمية	35
118	يوضح مدى اتخاذ القرارات على معايير واضحة	36
119	يوضح مدى مساواة الإدارة في تطبيق القرارات على الأساتذة	37
120	يوضح تحليل تطبيق القرارات الإدارية تبعا لمتغير العمر لدى الأساتذة	38
121	يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال من حيث المعاملة	39
122	يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال من حيث توزيع المهام	40
122	يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال من حيث المكافآت	41
123	يوضح مدى مساواة الإدارة في تطبيق الإجراءات التأديبية	42
124	يوضح مدى تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل عادل ومتساوي تبعا لمتغير العمر	43
125	يوضح اقتراحات لتعزيز الاستقرار الوظيفي	44

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموزج الدراسة	01
33	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية	02
38	يوضح مقومات العدالة التنظيمية	03
40	يوضح تأثير المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية	04
66	يمثل سلم الحاجات لماسلو	05
72	يوضح أبعاد الرضا الوظيفي	06
84	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
86	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
87	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	10
89	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	11

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة التربوية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة تربوية عمومية، حيث تم التركيز على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) ومدى تأثيرها في تحقيق الاستقرار الوظيفي بأبعاده المختلفة (الرضا الوظيفي، الاندماج المهني، ودوران العمل). وقد انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية؟" انبثقت عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي؟
- كيف ينعكس شعور العاملين بالعدالة التنظيمية على مستويات الاستقرار الوظيفي داخل البيئة التربوية؟

أما على المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد عليه في تحليل البيانات التي تم جمعها في ميدان الدراسة باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 44 موظفاً، وقد تم استرجاع 34 استمارة قابلة للتحليل.

ومن أبرز نتائج الدراسة:

- ❖ ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المصحوبة بشعور بالعدالة التنظيمية، ما ينعكس إيجابياً على استقرارهم المهني داخل المؤسسة.
- ❖ تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية يتم بدرجة من الشفافية والإنصاف داخل المؤسسة، وهو ما ساهم في تعزيز الثقة بالنظام الإداري.
- ❖ وجود قدر من الراحة والمرونة في بيئة العمل، مع تفاوت في هذا الإدراك تبعاً للعمر والأقدمية المهنية.

- ❖ عدم توافق الأجور مع الجهد المبذول والخبرة المهنية لدى العديد من الأساتذة، وغياب مكافآت للجهود الإضافية والامتيازات الكافية لتلبية الاحتياجات.
 - ❖ اعتماد نظام الترقية على معيار الأقدمية بشكل أساسي، مع ضعف الاعتماد على الكفاءة والأداء.
 - ❖ اختلاف في تصورات العدالة بين فئات الأقدمية، حيث يميل الموظفون الجدد إلى تصور أكثر إيجابية مقارنة بمن لديهم أقدمية مرتفعة.
 - ❖ ضعف العدالة التوزيعية داخل المؤسسة مع حضور جزئي للعدالة الإجرائية والسلوكية.
- الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier le rôle de la justice organisationnelle dans la réalisation de la stabilité professionnelle des employés au sein de l'institution éducative, à travers une étude de terrain menée dans un établissement éducatif public. L'accent a été mis sur les trois dimensions de la justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle) et sur leur influence dans la réalisation de la stabilité professionnelle sous ses différents aspects (satisfaction au travail, engagement professionnel et rotation du personnel). L'étude est partie de la problématique suivante : *Dans quelle mesure la justice organisationnelle, dans ses différentes dimensions, influence-t-elle la stabilité professionnelle au sein des institutions éducatives ?* De cette problématique ont découlé les questions subsidiaires suivantes :

- Dans quelle mesure la justice organisationnelle influence-t-elle la stabilité et la satisfaction professionnelles ?
- Comment le sentiment de justice organisationnelle chez les employés se reflète-t-il sur les niveaux de stabilité professionnelle dans l'environnement éducatif ?

La méthodologie adoptée dans cette étude est descriptive et analytique. Les données ont été recueillies sur le terrain à l'aide d'un questionnaire distribué à un échantillon de 44 employés, dont 34 questionnaires exploitables ont été récupérés.

- ❖ Les principaux résultats de l'étude sont les suivants :
- ❖ Des niveaux élevés de satisfaction au travail chez les enseignants, accompagnés d'un sentiment de justice organisationnelle, ce qui se répercute positivement sur leur stabilité professionnelle au sein de l'établissement.
- ❖ L'application des décisions et des procédures administratives se fait avec un certain degré de transparence et d'équité, renforçant ainsi la confiance dans le système administratif.
- ❖ Un certain confort et une certaine flexibilité dans l'environnement de travail, avec des variations selon l'âge et l'ancienneté professionnelle.
- ❖ Une inadéquation entre les salaires et les efforts déployés ainsi que l'expérience professionnelle pour de nombreux enseignants, avec l'absence

de récompenses pour les efforts supplémentaires et d'avantages suffisants pour répondre aux besoins.

- ❖ Le système de promotion repose principalement sur l'ancienneté, avec une faible prise en compte des compétences et des performances.
- ❖ Des perceptions différentes de la justice selon l'ancienneté : les nouveaux employés ayant une perception plus positive par rapport à ceux ayant une ancienneté élevée.
- ❖ Une faiblesse de la justice distributive au sein de l'établissement, avec une présence partielle de la justice procédurale et interactionnelle.

Mots-clés : justice organisationnelle, stabilité professionnelle, satisfaction au travail.

المقدمة

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة وسريعة مست مختلف مجالات الحياة، من الاقتصاد إلى التكنولوجيا، ومن النظم الاجتماعية إلى أساليب التسيير والتنظيم داخل المؤسسات. وقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات تحديات متزايدة، دفعتها إلى إعادة النظر في بنيتها الداخلية وآليات إدارتها بما يواكب متطلبات البيئة الحديثة. وفي خضم هذه التحولات، برز المورد البشري كأحد أهم ركائز النجاح، باعتباره القوة المحركة لأي عملية تطوير وتنمية تنظيمية. ولم يعد يُنظر إليه كمجرد منفذ للمهام، بل كطرف فاعل في صياغة الرؤية وصنع القرار داخل المؤسسة، الأمر الذي عزز الحاجة إلى توفير بيئة عمل محفزة تضمن له الشعور بالإنصاف والاحترام والتقدير. وقد ترتب على ذلك بروز مفاهيم تنظيمية حديثة تُعنى بتأمين هذا التوازن الداخلي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويُسهم في بناء علاقات مهنية مستقرة ومستدامة.

في هذا الإطار، تبرز العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم المحورية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن الداخلي وضمان بيئة عمل قائمة على الإنصاف والمساواة في المعاملة. فهي تمثل مجمل التصورات التي يشكّلها العاملون حول عدالة السياسات والإجراءات التي تنتهجها الإدارة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات المختلفة. وتتجلى العدالة التنظيمية في ثلاثة أبعاد أساسية ومتكاملة؛ حيث تبرز العدالة التوزيعية في الكيفية التي يتم بها توزيع الأجر والمكافآت والترقيات والفرص التدريبية بما يتناسب مع الجهد والكفاءة والإنجاز، بينما تتجسد العدالة الإجرائية في شفافية وموضوعية المعايير المتبعة في صنع القرارات الإدارية وحل النزاعات المهنية. أما العدالة التفاعلية فتتعلق بجوانب المعاملة الإنسانية، من احترام الموظفين وتقدير آرائهم إلى تعزيز التواصل الفعّال معهم ضمن مناخ يسوده الاحترام المتبادل، ويُعد شعور الموظف بتحقيق هذه الأبعاد

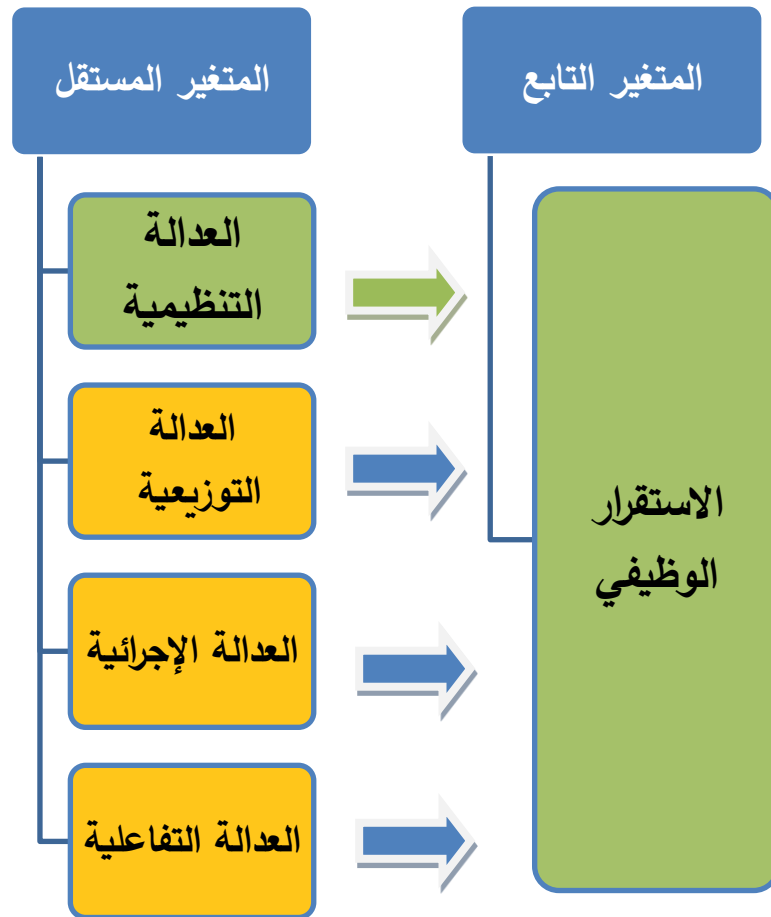
ركيزة أساسية لخلق مناخ تنظيمي صحي ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي، ويعزز من دافعية العمل والولاء التنظيمي.

يأتي الاستقرار الوظيفي كأحد النتائج الجوهرية المترتبة على ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يمثل حالة من الاطمئنان والاستمرارية التي يشعر بها الموظف إزاء مستقبله المهني داخل المنظمة. ويعكس هذا الاستقرار قناعة الأفراد بعدالة بيئة العمل، ورضاهم عن ظروفهم الوظيفية، وشعورهم بالأمن المهني والنفسي، مما يخفف من مخاوف فقدان الوظيفة أو التعرض للتمييز والمعاملة غير المنصفة. كما يُعد الاستقرار الوظيفي عنصراً حاسماً في تعزيز مستويات الانتماء والالتزام التنظيمي، ويُسهم في تقليل معدلات دوران العمل، ويحفز الموظفين على الاستثمار في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي تُعد علاقة تكاملية، بحيث ينعكس تحقق العدالة التنظيمية إيجاباً في تعزيز شعور الموظفين بالأمن والاستقرار، الأمر الذي يدعم استمرارية الأداء الفعّال للمؤسسة ويعزز قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المهنية المتسارعة.

وقد تم بناء هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي الذي يضم تحديد إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها والمنهج المتبع فيها. أما الفصل الثاني فقد خُصص لمعالجة موضوع العدالة التنظيمية من حيث المفهوم والأبعاد والأسس النظرية. في حين تطرق الفصل الثالث إلى موضوع الاستقرار الوظيفي، متناولاً تعريفه، والعوامل المؤثرة فيه، وأبعاده المختلفة، أما الفصل الرابع فقد تضمن الجانب الميداني من الدراسة، حيث تم عرض إجراءات جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة. وأخيراً، خُتمت الدراسة بالفصل الخامس الذي تناول أهم النتائج المتوصل إليها، إضافةً إلى

الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم بموضوع الدراسة وتحقيق أهدافه

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1 . الإشكالية

2 . أهداف الدراسة

3 . أهمية الدراسة

4 . أسباب اختيار موضوع البحث

5 . تحديد المفاهيم

6 . الدراسات السابقة

7 . التعقيب على الدراسات السابقة

8 . صعوبات الدراسة

أولاً: الإشكالية:

في ظل التحولات السريعة التي تواجهها المؤسسات المجتمعية على مستوى العالم سواء متقدمة أو نامية ، تجد نفسها مضطرة لإعادة هيكلة تنظيمها الداخلي بهدف التكيف مع التغيرات المستمرة و الحفاظ على استمراريته، و نجد العدالة التي تمثل ظاهرة تنظيمية محورية تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات ، فان الإحساس بعدم العدالة يمكن ان يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت عناصر العملية الإدارية من قوة و على العكس فان إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ¹.

وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات التربوية خاصةً، لما لها من دور حاسم في تحسين العلاقات داخل الوسط المدرسي بين المدير والمعلمين والموظفين، إذ تشمل العدالة التنظيمية الجوانب المتعلقة بتوزيع المهام، وأساليب الترقية والتقييم والمكافأة، إضافةً إلى أساليب التعامل الإنساني التي تعبّر عن الاحترام والتقدير. فعندما يشعر الموظف التربوي بوجود معاملة تنظيمية عادلة على المستويين الإداري والإنساني، يزداد رضاه وثقته بقيادته، مما يعزز إحساسه بالاستقرار الوظيفي².

في هذا الإطار يعرف الاستقرار الوظيفي على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته، كما يعتبر على

¹ أ، د، عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مدير مركز البحوث والدراسات

التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دون طبعة، 2006، ص12

² أ، د، عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص 13

أنه نتيجة حتمية لهذه العدالة داخل المؤسسات فاستقرار المؤسسة مرهون بمدى استقرار أفرادها، باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكل نشاط تنظيمي.¹

ينطبق هذا بشكل خاص على المؤسسات التربوية التي تقوم في جوهرها على جهود الكوادر التعليمية والإدارية في أداء رسالتها التربوية والتعليمية. تعرف المؤسسة على أنها نظام يشمل مجموعة من الهياكل والوظائف والتي تمثل نسق يقوم على العلاقات المتبادلة. وحين يشعر العاملون في القطاع التربوي بأنهم يعاملون بإنصاف وتراعي حقوقهم وتقدر جهودهم فإن ذلك يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة وتقلل من نوايا مغادرة العمل، مما يحقق نوعاً ما من الاستقرار المؤسسي القائم على استمرارية الأفراد وثباتهم.² وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بمتوسطة عدنان محمد سعيد - عزازقة، بهدف الكشف عن العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومستوى استقرارهم الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية؟

¹ . د، العقبي الأزهر، عزاوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي {أساليب، نماذج ناجحة} مجلة آفاق علمية، مجلد 10، عدد 2، جامعة بسكرة، سنة 2018، ص 81

² . د، يوسف محمد النصير، العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الكويت للعلوم التربوية، المجلد 36، العدد 144، 2022، ص 163 . 198 .

الأسئلة الفرعية:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي؟

كيف ينعكس شعور العاملين بالعدالة التنظيمية على مستويات الاستقرار الوظيفي داخل البيئة التربوية؟

الفرضية العامة:

تأثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تأثيرا إيجابيا على تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية.

الفرضيات الجزئية:

للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي بالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.
كلما زاد شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ارتفعت مستويات الاستقرار الوظيفي.

ثانيا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف ذات قيمة علمية ، و دراستنا هذه تهدف إلى فهم كيف تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية ، فمن خلال التعمق في دراسة كل من العدالة التعاملية و التوزيعية و الإجرائية ، نسعى للكشف عن مدى إسهام كل منهما في تعزيز شعور العاملين بالإنصاف و الاحترام ، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم و استقرارهم في بيئة العمل ، كما يتوقف البحث عن الدور المحوري الذي تؤديه الإدارة التربوية ، إذ لا تتحقق العدالة في واقع الممارسة الا حين تترجمها السياسات الإدارية إلى سلوك يومي عادل.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونه يتناول موضوعا حيويا يمس صميم العمل التربوي، حيث يسعى إلى إبراز دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية. فالوقوف على مدى تأثير كل من العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية، يساعد في تحديد مكامن القوة والخلل في بيئة العمل، مما يساهم في وضع أسس عملية لتحسينها، بحيث تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي من خلال مؤشر الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة التربوية ميدان الدراسة، كذلك أهمية هذه الدراسة في معرفة شعور العاملين بالرضا الوظيفي وتأثير ذلك في مساهم المهني من خلال عامل الاستقرار الوظيفي.

رابعا: أسباب اختيار موضوع البحث:

- . اهتمامي وميولي الشخصي لقضايا العدالة داخل بيئة العمل، خاصة في المؤسسات التربوية التي تلعب دورا محوريا في بناء المجتمعات وتشكيل الأجيال.
- . اكتساب موضوع العدالة التنظيمية لأهمية كبيرة في عصرنا الحالي، والحاجة المتزايدة الى فهم دور العدالة التنظيمية في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسات التربوية .
- . الرغبة في معرفة مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى عمال المؤسسة التربوية ميدان الدراسة، خاصة ما تعلق بمتغيرات الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في ذلك.
- . محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والعدالة التنظيمية وتقديم ولو مساهمة متواضعة في هذا المجال خاصة في المؤسسة التربوية

خامسا: تحديد المفاهيم:

العدل: لغة: ما قام في النفوس أنه مستقيم، والعدل الحكم بالحق، وهو ضد الجور، يقال عدل عليه في القضية فهو عادل، وبسط الوالي عدله ومعدلته، بكسر الدال وفتحها، وفلان من أهل المعدلة، بفتح الدال، أي من أهل العدل، والعدل من الناس: المرضيُّ قوله وحكم هو من تقبل شهادته.¹

اصطلاحاً: أما التعريف الاصطلاحي للعدل فنجده يختلف باختلاف الفلاسفة والمفكرين. فنجد " جميل صليبا " يعرفه في معجمه الفلسفي: اجتناب الكبائر وعدم الإصرار على الصغائر واستعمال الهدف واجتناب الكذب، وملازمة التقوى والبعد عن الأفعال الخسيسة.

كما نجد " إبراهيم " يعرفه في معجمه على أنه صفة للأشياء ويراد به المطابق للحق الطبيعي ومنه المضبوط والصواب، وعند " أرسطو " الفضيلة وسط العدل. والعادل من يحترم حقوق غيره ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجوز في حكمه أحد. ويرى " أرسطو " أن العدالة لا تتحقق إلا من خلال الجهد المبذول من طرف المواطن في الدولة، وذلك من خلال العمل على ما يسميه " أرسطو " بالعدالة التوزيعية أي بأخذ كل ذي حق حقه.²

التعريف الإجرائي: العدل هو تحقيق التوازن والمساواة بين الأفراد والمجموعات وفقاً للحق والإنصاف، حيث يتم احترام حقوق كل فرد بدون تحيز أو تمييز، مع الالتزام بمبادئ الأخلاق والصدق داخل المؤسسة التربوية.

التنظيم: لغة: الأصل اللغوي لكلمة " تنظيم " أنها مصدر الفعل نظم بمعنى رتب أو نسق.³

¹. لخضر بن قومار، مفهوم العدل في الإسلام ونماذج من روائعه، جامعة غرداية، مجلة النخيرة للبحوث والدراسات الإسلامية، المجلد الأول، العدد التجريبي (2017 م)، ص 54.

². ابتسام مجوجة، مفهوم العدالة في فلسفة مايكل ساندل السياسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة فلسفة تخصص فلسفة عامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، 2021، ص 11

³. د، حناشي لعي، التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص، جامعة باتنة، ص 210.

اصطلاحاً: يعرف " بارسونز " التنظيم على أنه نسق من العلاقات التي تأثر وتتأثر وتتكامل فيما بينهما وتتساند وتتوازن من أجل تحقيق أهداف معينة.

كما نجد " أيماتي أثيروني " يعرفه على أنه وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستثني من هذه الوحدات حسبه (جماعة الأصدقاء والأسرة). ويرى أيضاً أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضائه وهذا التعارض يدفع إلى نشوء بناءات غير رسمية . عرف " ميتشال ريد " التنظيم على أنه عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق الأهداف وإشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة ¹.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو إطار اجتماعي منظم يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون ضمن علاقات متبادلة، رسمية وغير رسمية، بهدف تحقيق غايات محددة، ويخضع لتأثيرات داخلية وخارجية.

العدالة التنظيمية:

لغة: مشتقة من العدل " هو من قام في النفس أنه مستقيم، وتعني ذلك الذي يقول الحق والعاقل ².

¹. لبتر حسني، قحام فيروز، عملية التنظيم وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة FERTIAL لصناعة الأسمدة . وهران أرزيو .، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2019، 2020، ص 6

². رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، عدد 2، 2019، ص 438.

اصطلاحاً: عرفها (caliskan 2010) بأنه طريقة معاملة الموظفين داخل المنظمة، بحيث تكون على أساس العدل والمساواة، سواء مادياً أو معنوياً، للوصول إلى إدراك الموظفين للعدالة، وشعورهم بالمساواة في التي يتلقونها داخل المنظمة.¹

تعرف أيضاً أنها النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.²

التعريف الإجرائي: هي درجة شعور العاملين داخل المؤسسة أن القرارات الإدارية تتخذ بشكل عادل، وأن السياسات والإجراءات تطبق بنزاهة وشفافية، وأنهم يعاملون باحترام وتقدير من قبل الإدارة، وتتاح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار .

الاستقرار الوظيفي:

الاستقرار: لغة: من القرار والثبوت، كما يعني أيضاً ثبات، رسوخ، متانة.

اصطلاحاً: ثبات على حالة معينة من دون تبدل.

الوظيفة: لغة: ما يقدر من عمل وطعام ورزق وغير ذلك، والعهد والشرط يقال بينهما وظيفة أي عهد وشرط.

¹. مرام إبراهيم، أثر العدالة التنظيمية على نية الإبلاغ عن حالات الفساد في القطاع العام الأردني، المجلة العربية للإدارة، مجلد رقم 45 (عدد5)، أكتوبر 2025، ص 2

². أ، عمر محمد درّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008، ص 32، 33

اصطلاحاً: تعني مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة، في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجراً.¹

تعريف الاستقرار الوظيفي:

يقصد به أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف.²

كما نجد " هنري فايول " يقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين فعالية أكثر ونفقات أقل.³

ويعد الاستقرار الوظيفي في نظر " هرزبرغ " حاجة العمال لأن يكون هناك عدالة في المعاملة، ولا توجد تفرقة من حيث الترقية أو استحقاق العلاوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة الوقوع في حادثة أو في حالة الإصابة بأي مرض.⁴

التعريف الإجرائي:

شعور الموظف بالأمن والأمان المهني داخل المؤسسة والاستمرارية في عمله، بعيداً عن التخوف من النقل أو الفصل غير المبرر، مع وجود بيئة ملائمة للعمل ومستقرة من الناحية النفسية والمادية.

¹ عزاوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، 2019، ص 24.

² عزاوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 10، عدد 2، 2018، ص 81.

³ عزاوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، نفس المرجع السابق، ص 24.

⁴ نفس المرجع، ص 25.

الرضا الوظيفي:

الرضا: لغة: مقصور ضد السخط . وفي حديث الدعاء اللهم إني أعوذ برضاك من سخطك، وبمعافاتك من عقوبتك، وأعوذ بك منك، لا أُحصى ثناءً عليك.¹

اصطلاحاً: فقد عرفه أوارد شيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.²

أما الرضا الوظيفي فيعرفه أحمد صقر عاشور أنه المشاعر الوجدانية لدى الأفراد نحو المنصب الذي يشغلونه، وقد تكون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية. كما يعرفه الصراف وآخرون بأنه الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل، الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، خلو محيط العمل من التوتر والقلق.³

التعريف الإجرائي: هو الشعور الذي يعبر عنه الفرد اتجاه عمله، ويشمل إحساسه بالراحة وارتياحه العام لظروف العمل.

دوران العمل:

دوران: لغة: الحركة في محيط دائري، ويقال دار الشيء يدور دورانا، أي تحرك بحركة دائرية.⁴

اصطلاحاً: يعرف دوران العمل على أنه الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها.

¹. ابن منظور، معجم لسان العرب، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة، طبعة جديدة محققة، 1119، ص1663.
². عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، مصر، القاهرة، طبعة2، 1998، ص122.
³. الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد10، العدد02، 2022، ص515 . 516.
⁴. ابن منظور، نفس المرجع السابق، ص1451.

كما يعرف أيضا أنه نسبة العمالة المعوّضة خلال مدة سنة في مؤسسة ما مقارنة بمتوسط العمال.¹

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة.²

كما عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم.³

التعريف الإجرائي: حركة دخول وخروج الأفراد من المؤسسة التربوية، سواء بالاستقالة أو الوصول إلى سن التقاعد أو الفصل من العمل.

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: حمزة معمري " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي كذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تمثلت الإشكالية العامة للدراسة في السؤال التالي: ما طبيعة

¹. نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 04، العدد 08، جامعة شلف الجزائر، 2018، ص 223.

². روشن مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014، ص 93.

³. ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد 10، 2010، ص 368.

العلاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية؟ وانبثقت عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

• ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

• هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن والجنس والأقدمية؟

• هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن والجنس والأقدمية؟

• هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟

• هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟

• هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبيانين ثم التأكد من خصائصهما السيكومترية " الصدق والثبات " على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، مع الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية { SPSS 22.0 } تم التوصل إلى النتائج التالية :

• مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.

• لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية.

- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).¹

الدراسة الثانية: سلاوي حليلة " العوامل السوسيو- تنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية "

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة العوامل السوسيو- تنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة مديرية أملاك الدولة لولاية أدرار. حيث انطلقت من التساؤل الرئيسي المتمثل في: كيف تساهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية في الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟ وانبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلين الفرعيين التاليين:

- كيف تساهم العوامل الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف في المؤسسة؟
- كيف تساعد العوامل التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ عدده 71 موظفا ممن قضوا ما يقارب خمس سنوات من العمل بالمؤسسة. وتم جمع البيانات باستخدام أدوات الاستمارة والملاحظة بالمشاركة، في

¹ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قصدي مرياح ورقلة، سنة 2013، 2014.

حين تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد تحليلها ومناقشتها ، توصلت إلى النتائج:

- تسهم العوامل الاجتماعية داخل المؤسسة في تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظف من خلال العلاقات المهنية المتينة.
- وجود علاقة اجتماعية طيبة داخل المؤسسة مما يخفف من التوترات والصراعات المحتملة.
- التنوع في التفاعل بين الموظفين، واختلاف أعمارهم وخلفياتهم، يخلق ديناميكية إيجابية تؤثر على أداء العمل بشكل عام.
- تلعب العوامل التنظيمية مثل الاتصال التنظيمي دورا فعالا في تحقيق الاستقرار.
- الحوافز المادية والمعنوية، خاصة المتعلقة بالترقية والتقدير، تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف واستمراره فب العمل.¹

الدراسات عربية:

الدراسة الأولى: حكم برهان الدين كامل الجعبري " قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة، الإجرائية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) في الجامعة العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وذلك من جهة نظر الموظفين الإداريين. وقد تمثلت الإشكالية العامة لهذه دراسة في السؤال التالي: ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟ وانبثقت عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

¹. سلاوي حليلة، العوامل السوسيو . تنظيمية لاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجنت والاتصال، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2015، 2016.

- ما مدى تطبيق العدالة الإجرائية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما مدى تطبيق العدالة التوزيعية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما مدى تطبيق العدالة الشخصية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما مدى تطبيق العدالة المعلوماتية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟

وقد استخدمت الدراسة المنهج التفسيري التتبعي المختلط ، و اعتمدت على مقياس كولكيت (2001) لقياس العدالة التنظيمية .ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية و البالغ عددهم (1328) موظفا موزعين على ست جامعات هي :جامعة النجاح الوطنية ،جامعة بيرزيت ،جامعة القدس ،جامعة بيت لحم ،جامعة الخليل ،و جامعة بوليتكنك فلسطين .و تم اختيار عينة طبقية نسبية مكونة من (300) موظف موزعين على الجامعات محل الدراسة ، وقد تم استرجاع (256) استبانة ، بنسبة استرداد بلغت 86 بالمئة . وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية على الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية مرتفعة ،كما تبين بأن أعلى الدرجات هي العدالة الشخصية وهي مرتفعة جدا ،تليها درجة العدالة المعلوماتية وهي مرتفعة، وتليها درجة العدالة الإجرائية متوسطة ،وأخيرا درجة العدالة التوزيعية وهي متوسطة.¹

سابعا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، يمكن القول إنها ساعدتنا بشكل كبير في بناء الإطار النظري لموضوعنا، خاصة ما تعلق بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وكذا فهم طبيعة الاستقرار الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. كما ساعدتنا هذه الدراسات في ضبط

¹. حكم الدين كامل الجعبري، قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت ، دراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة خليل.

الإشكالية العامة وصياغة الفرضيات واختيار المنهج والأداة المناسبة، خاصة أنها تنوّعت من حيث السياق والميدان والفئة المستهدفة، كما ساعدتنا في إيجاد المراجع التي نستخدمها.

أولاً: أوجه التشابه:

❖ تشترك دراستنا مع دراسة برهان الدين الجعبري في الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية المختلفة، وهو ما وفرّ لنا مراجع نعتمد ونسترشد بها عند بناء الإطار النظري واختيار الأداة.

❖ كما نجد تقارباً مع دراسة حمزة معمري من حيث تناول العدالة التنظيمية في السياق التربوي، مما أعطانا دعماً لمشروعية اختيار هذا الميدان.

❖ من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسات الثلاث على المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي للاستبيانات، وهو ما ساعدنا في تأكيد صلاحية هذا التوجه لدراستنا.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

❖ ما يميز دراستنا هو التركيز المباشر على العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، في حين أن الدراسات الأخرى تناولت إما العدالة التنظيمية كمتغير مستقل فقط، أو ربطتها بسلوكيات أخرى مثل سلوك المواطن أو الأداء.

❖ تختلف دراستنا أيضاً من حيث القطاع والفئة المدروسة، إذ ركّزنا على أساتذة التعليم المتوسط داخل المؤسسة التربوية الجزائرية، بخلاف دراسة الجعبري التي تناولت الإداريين في الجامعات، ودراسة سلاوي التي أجريت في مؤسسة غير تربوية.

❖ كما أن دراستنا سعت إلى تحليل أثر الشعور بالعدالة التنظيمية في استقرار الأستاذ داخل المؤسسة، أي بُعد الاستمرارية والرضا في بيئة العمل، وهو منظور قلّمًا تم التطرق إليه في الدراسات السابقة بنفس الدقة.

وبذلك يمكن القول إن دراستنا رغم استفادتها من هذه الأعمال السابقة، إلا أنها جاءت لتسد فراغًا بحثيًا من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية كعامل مؤثر في الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات التربوية الجزائرية، وخاصة لدى أساتذة التعليم المتوسط، ما يعزّز من أهميتها النظرية والميدانية في آنٍ واحد.

ثامنًا: صعوبات الدراسة:

- عدم تجاوب بعض من أفراد العينة مع الاستمارة.
- محدودية حجم العينة.
- التردد في التعبير عن الآراء بصراحة عند المبحوثين.
- ضيق الوقت المتاح لإجراء الدراسة الميدانية.
- عدم توفر الكتب الأساسية في مكتبة الجامعة.

الفصل الثاني: نشأة وتطور العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مدخل للعدالة التنظيمية
- 1.1 . مفهوم العدالة التنظيمية
- 1 . 2 . نشأة العدالة التنظيمية
2. أبعاد العدالة التنظيمية
3. أهمية العدالة التنظيمية
- 4 . الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
5. مقومات العدالة التنظيمية
- 6 . المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية
- 7 . خصائص العدالة التنظيمية
- 8 . مبادئ العدالة التنظيمية
- 9 . نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من أبرز المفاهيم التي حظي باهتمام واسع في مجال علوم الإدارة، وما زال يحتل مكانة مركزية في الدراسات إلى يومنا هذا لما لها دور كبير في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل وضمان السير الحسن للأداء. وسنتناول في هذا الفصل مجموعة من المحاور الأساسية التي تساعد على فهمه بشكل أعمق بدءاً بمفهوم العدالة التنظيمية ونشأتها، مروراً بأبعادها وأهميتها على المؤسسة، كما سنتطرق إلى أبرز النظريات التي فسرت العدالة التنظيمية، والمقومات التي تقوم عليها التي تستند إليها، والمتغيرات الخارجية التي قد تؤثر فيها، كما سنوضح كذلك خصائصها ومبادئها الأساسية، بالإضافة إلى استعراض أبرز الآثار الناتجة عن غيابها داخل المؤسسات.

1. مدخل العدالة التنظيمية:

1.1. مفهوم العدالة التنظيمية:

حظي مفهوم العدالة التنظيمية بأهمية كبيرة من قبل المفكرين والعلماء في مجالات الإدارة، لما لها من أثر بالغ في تحقيق النجاح والديمومة للمؤسسة، ومن هذا المنطلق تبلور مفهوم العدالة التنظيمية وبرزت الحاجة إلى تأطيرها داخل المؤسسات ضمن مفهوم علمي واضح يتيح فهمها وقياسها.

يقصد بمفهوم العدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.¹

كما عرف كوكس العدالة التنظيمية بأنها تصورات العاملين تجاه مدى عدالة المخرجات التنظيمية، والعمليات والإجراءات والتعاملات الشخصية.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها انعكاس كلا من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وقد عرفها **James** بإدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة مع ردة فعل سلوكيات تجاه تلك الإدراكات.²

¹ محمد عوض العمري، أثر أبعاد 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، جامعة مؤتة، 2011، ص 9.

² خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد 4، أبريل 2019، ص 80.

نجد الفهداوي والقطاونة عرفها على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.¹

وتعرف أيضا على أنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.²

Hawkar & Tarik هي الرؤيا الواضحة للأفراد أو الجماعة حول نزاهة التطبيق للإجراءات والسياسات والقوانين المنظمة و كيفية تأثير هذه الرؤيا على سلوكهم تجاه أعمالهم و تأثير ذلك على مخرجات المنظمة.³

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية هي إدراك وشعور العاملين بأن المنظمة تعاملهم بإنصاف واحترام وتطبق سياسات وإجراءات عادلة، وأن توزيع المكافآت تتم بشكل عادل.

1. 2 . نشأة وتطور العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة من المفاهيم العريقة التي حظيت باهتمام الفلاسفة والمفكرين عبر العصور، غير أن هذا المفهوم لم يدخل في المجال التنظيمي إلا في النصف الثاني من القرن العشرين. فمنذ ستينيات القرن الماضي، حيث بدأ الباحثون يولون اهتماما متزايدا بمفهوم العدالة، خاصة في ضوء ردود الفعل النفسية والسلوكية التي يولدها الإحساس بالظلم لدى الأفراد والتي قد تقودهم إلى سلوكيات سلبية تؤثر على أداء المنظمات. فقد بينت العديد من الدراسات أن مشاعر وتصرفات الأفراد في بيئة العمل تتشكل إلى حد كبير وفق

¹ دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الأول، يوليو 2015، ص 525.

² أ، عمر محمد درّه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ نيجيرفان سعدون محمود ملههباني، العدالة التنظيمية، بحث نظري مقدم إلى مجلس قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك التقنية، جزء من متطلبات كورس إدارة المنظمة، ديسمبر 2022، ص 9

تصوراتهم حول مدى العدالة التي يتلقونها من الآخرين، وأن هذه التصورات تؤثر على تقييمهم لمواقفهم الاجتماعية وعلاقتهم داخل المنظمة.

وقد تأخرت العدالة في الدخول إلى ميدان العلوم التنظيمية حتى أوائل الستينيات، عندما أدرجها "جورج هومنز" في سياق التحليل التنظيمي بوصفها عنصراً مؤثراً في تفسير سلوك الأفراد داخل العمل. وشهد مفهوم العدالة التنظيمية تطوراً نوعياً في الثمانينيات بفضل إسهامات "جرينبيرغ" الذي صاغ المفهوم بشكل منهجي وربطه مباشرة بسلوكيات الموظفين واتجاهاتهم داخل المؤسسات. ومنذ ذلك الوقت، أصبحت العدالة التنظيمية محور اهتمام واسع في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث تصدرت موضوعاتها مئات المقالات المنشورة في المجالات العلمية، مما يعكس أهمية الإنصاف والمساواة في بيئة العمل.¹ وترتكز نظرية العدالة التنظيمية على فرضية أساسية مفادها أن الأفراد يميلون إلى تقييم عدالة معاملتهم داخل المنظمة من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم مثل (الجهد، التعليم، المهارات، الخبرة، السن) إلى ما يتحصلون عليه من مخرجات مثل (الترقيات، المكافآت، السلطة، الاعتراف الاجتماعي) بمثيلاتها لدى زملائهم، وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر.²

بذلك فمفهوم العدالة التنظيمية لم يعد مجرد مفهوم نظري، بل هو أداة تحليلية قوية لفهم التفاعلات والسلوكيات داخل بيئة العمل.

¹. فوطاس حمزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص44.

². العمري محمد عوض، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2011، ص8.

2 . أبعاد العدالة التنظيمية:

برغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات، وبرغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة أن نتعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، وبشكل أكثر دقة يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاث أبعاد وهي:

1.2. العدالة التوزيعية:

يعود منشأ العدالة التوزيعية إلى المساهمات التي قدمها آدمز في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، حيث تعتبر من أهم أبعاد العدالة التنظيمية¹، وتعني أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلق العدالة التوزيعية بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقية. ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.²

يؤكد **organ** أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وغالباً ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف. وبالدراسة المتأنيئة لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا النوع من العدالة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي المتميز للعاملين. ووفقاً لنظرية المساواة،

¹ . فوطاس حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 49

² . أ.د. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 18

فإن المفاهيم الخاصة بالتوزيع غير العادل لمكافآت العمل تخلق حالة من التوتر لدى العاملين.¹ كما حدد أيضا عام 1988 أنها تتكون من ثلاثة قواعد:

أ . **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني جاوز على قاعدة المساواة.²

ب . **قاعدة النوعية:** تقوم على تساوي فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن الخصائص الفردية (الجنس، اللون...)، والامتيازات والمكافآت لا تمنح فقط للأشخاص الذين يبذلون مجهودا أكبر، فذلك يعتبر تجاوزا لقاعدة النوعية.³

ج . **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخر، مثلا " في توزيع المساعدات الإغاثية بد كارثة طبيعية، تعطى الأولوية للمرضى وكبار السن والأطفال، لأن حاجتهم للعلاج والغذاء أكثر إلحاحا، رغم أن الجميع متضررين.⁴

لفهم تأثير عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أعمق، لابد من مراعاة الأهمية النسبية التي يوليها العاملون لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية. فعندما تحتل القيم الاقتصادية مكانة أعلى لدى العاملين، فإن شعورهم بعدالة التوزيع يكون له تأثير

¹ . أ.د. عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص19

² . طعم الله زينب، بلهواش عمر، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 144

³ . كرسنه أمينة، بو عطيبي جلال الدين، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة 20 اوت سكيكدة، المجلد 1، العدد، 02، الجزائر 2020، ص136

⁴ . محمودي محجوبة، الخلفية السوسيو ثقافية للعامل وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية ENIEME تيزي وزو)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث "ل م د" تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2023 . 2024، ص 110

أكبر على سلوكهم، في المقابل إذا كانت القيم الاجتماعية أثر حضوراً وأهمية لديهم، فإن أثر عدالة التوزيع على سلوكهم يقل. ومما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

. الجانب المادي: (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

. الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على مكافآت.¹

حيث يرى بعض الباحثين، أن هناك اختلاف جوهري بين الأفراد في رؤيتهم وحساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة الموارد والامتيازات، فيمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

. المؤثرين أو المعطؤون: هو النوع من الأفراد الذين يفضلون الحصول على رضاهم من خلال تغليب مساهمتهم على ما يرون أنهم يستحقون عليه من موارد وذلك مقارنة بزملائهم في نفس الوظيفة، أي أنهم يفضلون الحصول على مدخلاتهم أقل مما يستحقون.

. الوسطيون أو المساوون: هم مجموعة من الأشخاص الذين قد يتحقق لهم الرضا التام في حالة فقط إذا تساوى المعدلان "المدخلات والمخرجات" مع الآخرين من الزملاء، أي أن هؤلاء المجموعات يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب أي (زيادة الموارد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات، وحالة عدم توازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

. الذاتيون أو الأنانيون: هؤلاء من الأفراد يفضلون الأخذ دون عطاء، ويحبذون أن تكون نسب المدخلات الخاصة بهم أكبر من مدخلات أقرانهم في نفس الوظيفة من حيث المكافأة

¹. أ.د. عادل محمد زايد، نفس المرجع السابق، ص19

الزائدة، فهم من النوع الذي يعاني من حساسيات زائدة تجاه الآخرين إذا تمت الزيادة في نسبهم، ففي حالة تساوي المعدلات من الأسهم والموارد المادية مع زملاءهم، بطبيعتهم يشعرون بالقلق والاستياء وعدم التوازن.¹

بناء على ما سبق يمكن القول على أن بعد العدالة التوزيعية يعد من الأبعاد الأساسية لتحقيق مجتمع متوازن، ولا يجب الإغفال عنه وإهماله، لأنه يشكل أكبر دافع للعامل خاصة في حالة مقارنة مدخلاته مع مخرجاته.

2.2. العدالة الإجرائية:

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة، ولقد أدى ذلك إلى إهمال بعد من أبعادها هو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية². بحيث تعرف بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل³. كما تعني أيضا إدراك الفرد لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة⁴.

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من توافر شرطين هما:

1. محمودي محجوبة، نفس المرجع السابق، ص111

2. د. عادل محمد زايد، نفس المرجع السابق، ص21

3. كريم مصطفى، برياوي كمال، مقدم عبد الجليل، أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية SEM)، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص46

4. شقراني صفية، شتاحة عائشة، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة (دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط الجزائر، مجلة الباحث (425 إلى 441)، 2018، ص429.

- أن يتفق كل من الإدارة والعمال على الأسس والإجراءات المتبعة والتي تكون بناء على الموضوعية ومنتفق عليها من قبل الطرفين مسبقا.
- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة، عن كيفية تطبيق ذلك الإجراءات.¹

وقد حدد (LEVENTHAL , 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية:

أ . قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب . قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ت . قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.²

ث . قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

ج . قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

¹ . محمودي محجوبة، مرجع سبق ذكره، 112.

² . عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، 2007، ص46.

ح . قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافأة على جميع الأفراد في كل الأوقات.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف.¹

2.3. العدالة التعاملية :

يعتبر بيز ومواغ أول من اعتمد هذا البعد سنة 1986، حيث عرفاها على أنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد من طرف أفراد آخرين، كما يوضح الباحثان هنا أن هذا البعد يقوم على أساس المعاملات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة، وهي تختلف عن بعد العدالة الإجرائية من حيث درجة الرسمية.

كما يضيف كولكيت أنها درجة تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير، وهذا يوضح أن الفرد لا يقيم عدالة التعامل من طرف زملاءه من نفس الدرجة، بل يقيم تلك المعاملات التي تجمعها برئيسه في العمل الذي يرى فيه ممثلا لسلطة المنظمة لأنه هو من يطبق قراراتها.²

يقصد بها جودة المعاملة التي يشعر بها العمال في تفاعلاتهم مع جماعة السلطة داخل التنظيم، كما تعكس جودة التفاعلات التي يتلقاها الفرد أثناء تطبيق مختلف الإجراءات المعمول بها، كما تساهم في الإحساس بالفعالية الذاتية وذلك من خلال التعامل المناسب واللائق مع وبين الأفراد والتقاسم المنصف للمعلومات الضرورية حول قيم وأهداف المنظمة.³

1 . أ.د. عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 24 . 25.

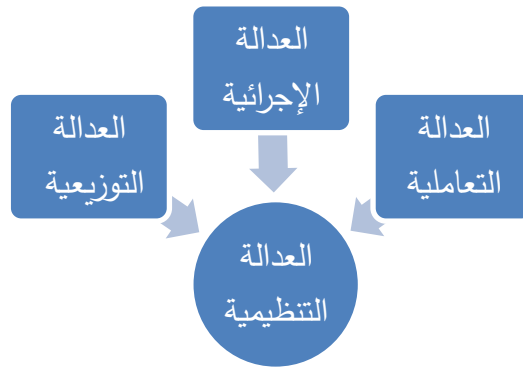
2 . عمر محمد دره، نفس المرجع السابق، ص 46.

3 . أ. م. م. عبد الوهاب، عبد الحميد مهري، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد "ج"، العدد 10، جامعة قسنطينة 02، جوان 2017، ص 559.

ونجد العديد من الباحثين على غرار يتال جرينبيرغ، بلاكيل، أشاروا إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي "العلاقات الشخصية، وعدالة المعلومات". كما مجموعة من الدراسات التي قام بها مختلف الباحثين والذي ركزوا فيها على بعد العلاقات الشخصية . التعاملية . وكيف يتصرف فيها المسؤولون باحترام ونزاهة وبعيدا عن التحيز في المعاملة من خلال إبلاغ جميع العاملين بكل ما يخص: القرارات، الإجراءات، المزايا، وتقديم جميع المعلومات والتفسيرات حول أدائهم.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن ابعاد العدالة التنظيمية الثلاث تحدث انسجاما جوهريا في نمو المؤسسات، وهي بمثابة حلقة وصل لا يمكن فصلها فالعدالة التوزيعية تختص بعدالة المخرجات والمدخلات وتوزيع الأجور، بينما الإجرائية تتضمن الإجراءات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والعدالة التعاملية تشير إلى نزاهة ووضوح تطبيق الإجراءات.

شكل رقم (02): يوضح أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ . محمود محجوبة، مرجع سبق ذكره، ص116.

3. أهمية العدالة التنظيمية:

تتعدد أهمية العدالة التنظيمية سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمنظمة التي يعملون بها، وتكمن أهمية العدالة التنظيمية في:

- وجود شعور قوي يربط العامل بمنظمته ولا يستطيع أن يغير من سلوكياته بطريقة تضر المنظمة التي يعمل بها، فشعوره بعدالة الإدارة وتطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل بطريقة موضوعية تقوي ولائها لها وانتماؤه، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والفعالية والكفاءة بها.

- تعتبر من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.¹

- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوءها نظام المكافآت والعقوبات. كما تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة

- تساهم في إبراز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية لدى العاملين، كما تبرز أدوات التفاعل والنضج الإداري بين أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. كما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين على الرؤساء والقرارات التنظيمية في المنظمة، كما تنعكس على السلوك والالتزام التنظيمي للعاملين.²

¹ .د. منار منصور أحمد منصور، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، قسم أصول التربية، جامعة القدس، مجلة كلية التربية، المجلد يوليو 2023، ص 919.

² .خلود زائد حرز الله، أ.د. خالد بني حمدان، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية، بحث مستل من رسالة الماجستير، 14.

في حين أضاف أبو سمعان أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد نظام أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة واستدامة العمليات التنظيمية، كما تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة مما يؤدي التأثير على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد.

كما أشار الغامدي إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تبرز في سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ان العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف يولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، كما تعزز ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والثقة في التنظيم ككل فإدراك العاملين للعدالة يساعد على تحقيق فعالية الأداء والاهتمام بكرامة وإنسانية الفرد، كما تساعد في تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين وتسهم في عملية الالتزام التنظيمي المتمثلة في رغبة الفرد في البقاء عضوا في تنظيم معين.¹

4 . الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية :

أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها، له تأثير واضح، ويتضح على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك لوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ومن الآثار المترتبة نجد:

4 . 1 . بالنسبة للعدالة التوزيعية :

توصلت بعض الدراسات إلى أن انخفاض دافعية العاملين لهذا البعد قد تسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء، ونقص التعاون

¹ . د. منار منصور أحمد منصور، نفس المرجع السابق، ص 920

مع زملاء العمل، ويمكن فهم كيفية تأثير هذا البعد وذلك من خلال إدراك كيف ينظر الفرد لعلاقته مع المنظمة، فإذا كان الفرد ينظر لهذه العلاقة على أساس اقتصادي فقط فإن العدالة التوزيعية، سيكون لها تأثير بسيط جداً على انتمائه للمنظمة، ويكون التعويض على العوامل الاقتصادية مقتصرًا على السلوك الوظيفي، لأن الفرد لا يرى أن أي ضرورة للقيام بأي عمل أكثر مما هو مطلوب منه رسمياً، أما إذا كان هذا الفرد ينظر لعلاقته مع المنظمة على أساس اجتماعي، فإن النتيجة تؤدي إلى ظهور سلوكيات وظيفية خارج إطار متطلبات العمل، فهو سيزيد من انتمائه التنظيمي لأنه يرى فيه رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع .

4 . 2. بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات :¹

قد توصلت بعض الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة، ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. والسبب يعود إلى أن العدالة الإجرائية تحدد مدى عدالة المنظمة في معاملة العاملين، فالعامل عندما يرى بأن الإجراءات المتبعة في المنظمة عادلة، سينعكس ذلك إيجاباً على انتمائه للمنظمة حتى وإن كان غير راض عن المخرجات التي يحصل عليها من المنظمة (مثل قلة الراتب)، بمعنى أن العدالة الإجرائية قد تؤثر على انتمائه التنظيمي بشكل مستقل عن أي تأثير للشعور بالعدالة التوزيعية. فالعدالة الإجرائية لها علاقة بشعور الفرد بالانتماء للتنظيمية وثقته في عدالة الإجراءات المتخذة اتجاهه، خلاف عدم شعوره بهذا البعد مما يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه ربما لاتباع أنماط سلوكية ضارة بمساره الوظيفي أو بالمنظمة:

- كالميل إلى خفض مستوى الجهد.
- تعويض غياب العدالة إلى نهج سلوك غير شريف مثل الرشوة أو الاختلاس.

¹ . خلود زائد حرز الله، نفس المرجع السابق.

• الميل إلى ترك العمل والالتحاق بجهة أكثر صفاء وعدالة.

4 . 3. بالنسبة لبعد عدالة التعاملات:

إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- زيادة النزوح خارج العمل.
- زيادة الضغوط الوظيفية.
- الصراع التنظيمي بين الأفراد.

إن جو العمل المكهرب والروتيني القاتل يجعل العامل يعيش حالة من الكسل مما يقتل روح الإبداع لديهم والمبادرة ويجعله يكره عمله ودائم التفكير والرغبة في تركه.¹

5 . مقومات العدالة التنظيمية:

إنّ أهم ما تمتلكه المنظمة من رصيد فعال يمكنها من الصمود والمنافسة هو مدى إمكانية تحقيقها لمجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة وتكافؤ الفرص، وعلى ما تمتلكه من طاقات وموارد مادية ومدخلات بشرية مجهزة ومدربة قادرة على إحداث طفرة نوعية وتحقيق نتائج مرضية ولا يتحقق للمنظمة هذا التميز إلا بوجود عدة مقومات نذكر منها:

أ . المقوم الاقتصادي:

وهو الجانب الذي يوفر الحد الأدنى لمتطلبات المعيشة الكريمة مع توفير سياسة عامة للثروات سواء المادية منها أو اللامادية، مع كيفية التصرف فيها.

¹ . داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، نفس المرجع السابق، ص437.

ب . المقوم القانوني:

وهو الذي يضمن الحقوق الخاصة بالأفراد في نصوص واضحة للحد من استغلال السلطة كي يحصل الانسجام وتنجز الأعمال، وبالتالي تحقيق التلازم بين الحقوق والواجبات.

ج . المقوم الفكري والثقافي:

إن العدل والحرية قيمتان تنبعان من أصل واحد، فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية، وتقع هذه المسؤولية على كافة الجهات والمؤسسات حتى تصير ثقافة العدالة هي السائدة، فالمقوم الفكري يعمق إدراك الفرد لأبعاد وجوده، مما يسهل عملية تحقيق الأهداف المرجوة منه، بالتالي تحقيق مجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة ومعاملة عادلة، مع توفير حصة تشاركية من خيارات المجتمع وغيرها الدالة على تحضر.¹

شكل رقم (03): يوضح مقومات العدالة التنظيمية

المقوم الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> • توفير متطلبات المعيشة الكريمة وعدالة توزيع الأجور. • مثال: تقديم حوافز مالية عادلة لكل العاملين.
المقوم القانوني	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان الحقوق والواجبات بنصوص قانونية واضحة ومنع استغلال النفوذ. • مثال: تطبيق لائحة جزاءات موحدة للجميع.
المقوم الفكري والثقافي	<ul style="list-style-type: none"> • خلق بيئة يسودها الرضا والمسؤولية والحرية في تبادل الرأي. • مثال: إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ . داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور الجلفة، سبتمبر 2020، ص437.

6 . المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يعد ناقصًا، لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة المحيطة بها، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، ومن خلال ذلك تم التركيز على أربع متغيرات يرونها أساسية وهي:

6 . 1 . المتغيرات السياسية:

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي توّطر تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنّها للقوانين المنظمة للعمل واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والهدف من ورائها حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة¹.

المتغيرات الاقتصادية:

تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام، والخاص)، ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظام الاستقطاب . التوظيف - الأجور - الحوافز - والرواتب - والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة².

6 . 3 . المتغيرات الاجتماعية:

مثل متغيرات القيم والاتجاهات والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات

¹ . داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، نفس المرجع السابق، ص438.

² . نفس المرجع، ص439.

المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، وكذا الرعاية الصحية للأفراد، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات.

6 . 4 . المتغيرات التكنولوجية:

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات)، وجوانب معرفية (المعلومات)، ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن المتغيرات التكنولوجية تؤثر على هيكل وفعالية المنظمة، وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة¹.

من خلال ما سبق، نستنتج أن المتغيرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تظهر هذه العوامل على السياسات الداخلية وأساليب التوزيع والتعامل، مما يحدد مستوى شعور الموظفين بالعدالة ورضاهم الوظيفي.

شكل رقم (04): يوضح تأثير المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ . داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، نفس المرجع السابق، ص 439.

7 . خصائص العدالة التنظيمية:

- تتسم العدالة التنظيمية بعدة خصائص، بحيث أكد على ذلك القنابي منها كالتالي:
- . الثقة: التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة
- . القبول: يمكن للقبول أن يأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة بدعمهم وتحفيزهم والاهتمام بهم.
- . الشدة: والتي ترمز إلى قوة تميك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- . الإجماع والمشاركة من قبل الأفراد ويتطلب ذلك تعريف الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- . التأكيد على الاستقلالية وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- . الشمول: يندرج تحتها كل الأعضاء بالمنظمة.
- . القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- . القواعد: عبارة عن تعليمات التي تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.¹

نستنتج من خلال ما سبق، أن العدالة التنظيمية تتميز بعدة خصائص أساسية والمتمثلة في الثقة والقبول والشدة والقواعد.... إلخ، والتي تسهم بشكل كبير في تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة، كما تعزز مستوى الرضا الوظيفي.

8 . مبادئ العدالة التنظيمية:

تقوم العدالة التنظيمية بشكل عام على خمس مبادئ رئيسية ، وهذا حسب Hoy & Tarter:

¹ . منار منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص924.

8 . 1. مبدأ المساواة: ويتمثل بتكافؤ الفرص، والأجور، والحوافز، وساعات العمل، والواجبات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة.

8 . 2. مبدأ الأخلاق: ويتمثل بمجموعة من الأخلاق وهي النزاهة، والاستقامة، والصدق، والإخلاص.

8 . 3. مبدأ الدقة الصحيح: يتمثل بضرورة أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة في المنظمة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، وقياس فعاليتها وإمكانية تصحيحها في حال وجود أي خطأ.

8 . 4. مبدأ الالتزام: ويعني الالتزام بما هو عادل، خاصة في التعامل العادل مع العاملين، والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

8 . 5. مبدأ المشاركة: يتمثل بمشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات وتطبيق الإجراءات كل حسب مستواه الوظيفي وطبيعة عمله¹.

9 . النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

تشكل العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في علم السلوك التنظيمي، ولفهمها يمكن الاستناد إلى مجموعة من النظريات التفسيرية من أهمها:

9 . 1. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز:

تعود فكرة هذه النظرية إلى آدمز، وتستند على أن الأفراد يبحثون عن العدالة في العلاقات الاجتماعية المتبادلة في العمل، فرضا الموظفين يتوقف على مقدار ما يشعرون به من عدالة بين الجهود التي يقدمونها للوظيفة من تعليم وخبرة وغيرها، مقارنة بالعوائد التي يحصلون عليها من هذه الوظيفة نتيجة لمجهوداتهم، وتعد هذه النظرية من النظريات التي

¹. خلود زائد حرز الله، مرجع سبق ذكره، ص11.

لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، مما دفعهم لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لتفسير السلوكيات المهنية داخل المؤسسات.¹

وبحسب النظرية يقارن الفرد بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع مساهمات ونواتج فرد أو أفراد مرجعيين، والمحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو عدم المساواة، وفي بعض الأحيان قد لا تقتصر تلك المقارنة على العاملين في نفس المنظمة، بل تمتد لتشمل العاملين خارج المنظمة.

وتتقسم العدالة حسب النظرية إلى قسمين "داخلية وخارجية"، فالعدالة الداخلية تحدث عند تساوي المادي للفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق عند تساوي العائد المادي للفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ويلاحظ أن لنظرية العدالة ثلاث خطوات وهي:

- سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.
- عند شعور الأفراد المستشعرون لعدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل الاضطراب.²

9.2 . نظرية التوقع لفروم:

لقد طور هذه النظرية دكتور فروم ومفادها: أن الفرد حينما يوظف جهده في نشاط معين، فإن ذلك يعتمد على ما يتوقعه من نجاح على ضوء تحقق الإنجاز، ويعتمد ذلك على

¹ . فاطمة عبد الله، علي الحمدي، نظرية العدالة لآدمز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها: دراسة وصفية تحليلية،

مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، مجلد 05، العدد 03، تموز، يوليو 2019، ص 07 . 08

² . حمزة فوطاس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

حساب النتائج المتوقعة لذلك الإنجاز أيضاً. ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي ومعنوي يُشبع حاجات مهمة لديه في مقابل ما يتطلبه النظام الاجتماعي منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، ويرى فرود أن الرابطة بين أهداف الفرد وأهداف النظام تقوم على الافتراضات التالية:

. إن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات وهي: الجهد الذي يبذله الفرد، ومستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول، والمردود المادي والرأي المعنوي المتوقع (سلباً أو إيجاباً)، والذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء.

. إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة ثلاثة عوامل أولها: درجة الارتباط بين مستوى الأداء والجهد الذي يبذله وهذا ما عرف بدرجة توقع ارتباط العاملين، وثانيها: درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل، وهو ما أطلق عليه لفظ التكافؤ (Valence) ، أما العامل الأخير فهو العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل بعد أدائه، والمردود المطلوب تحقيقه، ويطلق عليه الوسيلة (Instrumentality).

كما يعتقد Robbins بأن نظرية التوقع أهميتها من حيث معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، وكذلك محاولة الإدارة تشخيص مسار العامل وتوضيح طريقته منذ البداية وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته¹. ويؤكد Egan فيرى بأن نظرية التوقع مهمة في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، كما أنها تساعد الإدارة على فهم وتحليل دافعية العاملين وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة.²

¹. بركات زياد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012، ص 139.

². بركات زياد، نفس المرجع السابق.

9.3 . نظرية التبادل الاجتماعي لبلو:

تعتمد هذه النظرية على الفرضين التاليين:

أ - الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، وبالتالي فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول)، مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول)، وبناءً على ذلك يقان كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

ب - عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.¹

9.4 . نظرية الحرمان النسبي:

قرر **Martin** أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.²

¹ . سعاد عبيد ضويحي الشمري، المضامين العلمية للعدالة التنظيمية نظرة عصرية ورؤية تربوية، مجلة كلية التربية ببها، مجلد 01، عدد 114، أبريل 2018، ص 487.

² . حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص 83

وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة Crosby, 1984 إلى أن نظرية العدالة تُمثل أحد محاور نظرية الحرمان النسبي، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ- الحرمان الذاتي الفردي:

هو الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتُعبّر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي

ب- الحرمان الجماعي:

هو الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل:

- نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة.
- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.
- نصيب كل جماعة من المناصب أو من الموارد المختلفة.

وبناء على هذه المؤشرات يمكن لكل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تمس الجماعة التي ينتمي إليها¹.

وقد أشارت دراسة مارتن (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل مكانة، خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء المجموعة الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير

¹. عمر محمد درّه، مرجع سبق ذكره، ص 68.

عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي، ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في حدوث العدالة التوزيعية¹.

¹ . سعاد عبيد ضويحي الشمري، نفس المرجع السابق، ص 489.

خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن العدالة التنظيمية تمثل إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسات واستقرارها، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري والعلاقات المهنية، مثل المؤسسات التربوية. إذ تساهم العدالة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي يسوده الإنصاف والاحترام المتبادل، مما ينعكس بشكل إيجابي على دافعية الأفراد واستقرارهم الوظيفي وولائهم المؤسسي. وتتجلى مظاهر العدالة التنظيمية من خلال شعور الأفراد بالإنصاف في توزيع الفرص والموارد والمكافآت، والعدالة في اتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية، فضلاً عن الأسلوب العادل والمنصف في التعامل اليومي مع الموظفين داخل بيئة العمل. كما أن تحقيق العدالة التنظيمية لا يقتصر فقط على إشباع احتياجات العاملين الفردية، بل يمتد أثره ليعزز من فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام، ويحدّ من المشكلات التنظيمية كالتوتر والصراعات والنوايا السلبية نحو العمل. ومن هنا تبرز أهمية أن تسعى المؤسسات إلى ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية في سياساتها وممارساتها الإدارية بشكل دائم ومستمر، لما لذلك من دور في استقرار العنصر البشري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل متوازن ومستدام.

الفصل الثالث: الاستقرار والرضا الوظيفي

تمهيد

1. مدخل للاستقرار الوظيفي

2. أهمية الاستقرار الوظيفي

3. مظاهر الاستقرار الوظيفي

4. مظاهر عدم الاستقرار

5. أبعاد الاستقرار الوظيفي

6. النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

7. عوامل الاستقرار الوظيفي

8. ماهية الرضا الوظيفي

9. أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يُعد موضوع الاستقرار الوظيفي من المواضيع الأساسية التي حظيت باهتمام متزايد في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع المهني، نظراً لما له من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. ويُعتبر الاستقرار الوظيفي ركيزة أساسية في توفير بيئة عمل متوازنة تدعم الأداء المهني وتحفز العاملين على تحقيق الأهداف المسطرة، إلى جانب دوره البارز في تعزيز الشعور بالأمان المهني والرضا الوظيفي لدى الأفراد. وسنتناول في هذا الفصل مجموعة من المحاور التي تساعد على الإحاطة الشاملة بمفهوم الاستقرار الوظيفي، بدءاً بتعريفه وأهميته داخل المؤسسة، مروراً بمظاهر الاستقرار ومظاهر عدم الاستقرار التي قد تواجهها المؤسسات، كما سنتطرق إلى أبعاده والعوامل التي تسهم في تحقيقه، مع استعراض لأهم النظريات التي فسرت هذا المفهوم. كما سنتناول كذلك العلاقة الوثيقة بين الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال توضيح ماهية هذا الأخير، وأبرز أبعاده ومؤشراته التي تعكس مدى تحقق الرضا والاستقرار داخل بيئة العمل.

أولاً: الاستقرار الوظيفي:

1. مفهوم الاستقرار الوظيفي :

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين بموضوع الاستقرار الوظيفي، وغالبا ما نجدهم يربطونه بعامل الرضا عن العمل وحوافزه، سواء كانت هذه العوامل اجتماعية، مادية، أو نفسية، ومن هذا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مفهومه ومن بين هذه التعريفات نذكر منها:

عرفه "محمد علي محمد" بأنه ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متظافرة لتحقيق التكامل والاستقرار.¹

كما نجد "حمزة والأزهر" يعرفه على أنه شعور التابع بالأمان والاطمئنان أثناء عمله في المنظمة وتخلصه من الخوف، ويكون ذلك من خلال اشعار التابع بالأمان وضمان الاستقرار والراحة عن طريق توجيهه وترقيته.

وعرفه "القريشي" أنه استمرار التابع العمل في المنظمة مع استمرار شعوره بالأمان والراحة والاستقرار من خلال التحفيز والترقية وظروف العمل المناسبة.²

كما يعني أيضا الاستقرار الوظيفي عند "عبد الوهاب أحمد عبد الواسع" أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف ويتبلور ذلك من خلال

1. أ. حجاج المداني، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل "دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط"، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، جوان 2021، ص 69.

2. كريم مهدي سكينه، القيادة الروحية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية العراقية في محافظة الفرات الأوسط، جزء من متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2022، ص 60-59.

إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه، وحرية النقابية، وأمنه الصناعي، وترقيته.¹

2. أهمية الاستقرار الوظيفي:

للاستقرار الوظيفي أهمية قصوى سواء بالنسبة للفرد الموظف أو المنظمة لأن سلوك الفرد مرتبط مباشرة بالمنظمة ويبرز ذلك من خلال النقاط التالية:

. يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تتبع من حقيقة تركز سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.

. العاملين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثم بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.²

. التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

. انخفاض واضح وملحوظ لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض، وكذا دوران العمل والحوادث.

. تحقيق مستوى عالي من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة.

¹. علال علي وبورقبة قويدر، مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

المجلد 16، العدد 01، الرقم التسلسلي 31 (2023)، ص 177

². سلاوي حليلة، مرجع سبق ذكره، 37.

. قلة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.

. محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف.

. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يساهم كله في تحقيق الإنجاز الفعال¹.

بالإضافة إلى ذلك نجد إبراهيم ديب يحدد أهمية الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة من جهة وعلى مستوى الأفراد العاملين من جهة أخرى ويتضح ذلك كالتالي:

2 . 1 . على مستوى المؤسسة:

. توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية على توفير التعداد البشري بالموصفات وفي الوقت المطلوب.

. التخطيط والإعداد المستقبلي البشري الجيد.

. عدم وجود وظائف شاغرة و مطلوبة بالمؤسسة.

. عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل.

. قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

. قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف

الجديدة المطلوبة، والموصفات المطلوبة فيها.

. قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.

. قدرة الموارد البشرية على مواكبة التحديات الفنية الجديدة في التخصص المهني الذي

¹. سلاوي حليلة، نفس المرجع السابق، ص37.

تعمل به المؤسسة

. سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العمال (روح فريق العمل الناجح).

. ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

2 . 2 . على مستوى الأفراد العاملين:

. ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.

. الاستعداد النفسي والعقلي والمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.

. ارتفاع مستوى طموح الفرد.

. قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على

ارتفاع مستوى أدائه في العمل.

. إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.

. العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.

. تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله

بالمؤسسة.

. إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها على بقائه بالمؤسسة.¹

نستنتج من خلال ما سبق أن الاستقرار الوظيفي يعد عنصر أساسي في تحقيق التوازن

والفعالية داخل المؤسسة، إذ يؤثر إيجاباً على أداء الأفراد وذلك من خلال رفع مستوى الرضا

والانتماء والالتزام، ويسهم في تعزيز قدة المؤسسة على التكيف مع التحديات.

¹- عزوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار للعامل، مرجع سبق ذكره، ص54.

3. مظاهر الاستقرار الوظيفي:

كما سبق وذكرنا فإن استقرار الأفراد أمر ضروري لأي مؤسسة من أجل الاستمرار، ومن مظاهر الاستقرار الوظيفي نذكر:

3.1. قلة الشكاوى: إن انخفاض نسبة الشكاوى دليل على أن هناك استقراراً ورضاً عن العمل، وعدم وجود ظلم في المنظمة يشعر الفرد بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

3.2. الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل: وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استقرار الأجر، إضافة إلى العمل في مكان آمن خال من مسببات الأمراض المهنية

3.3. المواظبة على العمل: إن انخفاض نسبة الغيابات بين العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات على استقرار العامل داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها يعني أنه يرى فيه مستقبلاً مهنيًا له.

3.4. الشعور بالأمان: تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي: الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وأنه في مأمن من الوقوع في حوادث أو الإصابات، له أرضية مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المؤسسة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي سيستمر، يدفعه لبذل الجهد اللازم في سبيل نجاح المؤسسة التي يرى فيها مستقبلاً المهني ولا يبحث عن البديل.¹

¹- طویل حسونة، مباركي صفاء، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين "دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، 2021، ص 982.

3.5 . تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العملية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ذات تكامل في جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة جماعات متقاطعة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها وأنشطتها، لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتحقق هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات من التفاعل المثمر والتناغم والتنسيق والتكامل، والتقليل من حدة التنافس والصراعات التي تعرقل سير العمل، فالعمل الجماعي الناجح لا يتطلب فقط قنوات اتصال رسمية بل كذلك قنوات اتصال غير رسمية تضمن استمراريتها الروابط والعلاقات الاجتماعية المشتركة.¹

4. مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي:

4.1 . كثرة الشكاوى: تعتبر كثرة الشكاوى في المنظمة على عدم الاستقرار الوظيفي للعامل في المنظمة، وقد تكون الشكاوى ناتجة عن الشعور الصادق وقع فعلاً، كما قد تكون نتيجة أوهام واضطرابات نفسية يسعى العامل من خلالها للدفاع عن نفسه، وذلك بسبب شعوره بعدم القبول من طرف الآخرين وملاحظته، وهذا الشعور قد ينتج عنه كره للبيئة التنظيمية بصفة عامة، كما أن الشكاوى الكثيرة التي يقدمها العمال في المنظمة والتي توجه إلى الجهات المعنية والمسؤولة بما فيهم المشرفين المسؤولين أو النقابات على وجود متاعب وعدم الاستقرار الوظيفي في جانب من الجوانب، والاهتمام بها ودراستها من أجل تقليص الآثار السلبية على المنظمة وأهدافها.²

¹- طويل حسونة، مبارك صفاء، نفس المرجع السابق، ص 983.

². سيدعلي ذهبية، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2022، ص 422.

4 . 2 . التخریب واللامبالاة: تشير اللامبالاة والتخریب لممتلكات المنظمة إلى عدم الاستقرار للعامل فيها، حيث يلجأ إلى تخریب متعمد للوسائل والآلات وأدوات الإنتاج، كما يلجأ إلى السرقة والتزوير وخيانة الأمانة وإفشاء الأسرار المهنية.

4 . 3 . التغيب: يختلف التغيب عن التغيب عن الغياب، فالأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل. والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيكية الصعبة، وعلاقات العمل السيئة، ونوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة، وهو في هذه الحالة تعبير عن سخط وعدم رضا عن وضعية مهنية سائدة، كما قد يكون عدم كفاية الدخل سببا للتغيب، مما يدفع بالعامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله. بحيث أرجع "فريزر" أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا إلى "الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة 25% للأمراض، وأن 15% من هذه الاضطرابات النفسية كانت من حدتها كافية لمنع أصحابها من مزاوله أعمالهم.¹

4 . 4 . دوران العمل: هو من أهم مؤشرات عدم الاستقرار الوظيفي، والذي يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة،

4 . 5 . الإضراب: يعتبر شكلا من أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وهو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في ظروف العمل أو المكافآت، وهو مظهر تكتيكي للضغط.²

¹ . سيدعلي ذهبية، نفس المرجع السابق، ص 423.

² . حجاج المداني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2018 . 2019، ص 53 . 54.

5 . أبعاد الاستقرار الوظيفي:

5 . 1 . الأمن الوظيفي:

على مدى السنوات القليلة الماضية، كان هناك اهتمام كبير في كل من الصحافة الشعبية والباحثين فيما إذا كان الاستقرار الوظيفي والأمن الوظيفي قد انخفضا في السنوات الأخيرة، ومع الركود الذي بدأ في أوائل عام 2001، سيكون هناك اهتمام متجدد بهذه القضية. وإن التغيرات في الأمن الوظيفي لها آثار واضحة على رفاهية الاتباع. وبالتالي قد يكون الانخفاض في الأمن الوظيفي راجعاً إلى أسباب مختلفة، فقد تكون نتيجة التباطؤ العام في النشاط الاقتصادي، في مثل هذا السياق، يزداد عدد القطاعات والشركات المتعثرة وعدد الاتباع الذين يفقدون وظائفهم يزدون كذلك.

ويرى "Jeon" أن الأمن الوظيفي يعني توقعات التابع فيما يتعلق باستمراره في العمل ويتضمن ميزات وظيفية مرغوبة مثل فرص الترقية، وظروف العمل الحالية، والفرص الوظيفية طويلة الأجل. ويتم قياس الأمن الوظيفي عادة من خلال استكشاف التغيرات في معدلات الاحتفاظ بالوظائف، وانتقالات الوظائف ومعدلات التوافق الداخلي والخارجي من التوظيف وغير التوظيف بمرور الوقت.

ويشير الأمن الوظيفي إلى الشعور بالأمان، والذي من خلاله يتم تلبية احتياجات الفرد ورغباته والقدرة على الاحتفاظ بما لديه من مهارات والكفاءات التي تساعده على تحقيق الكسب في المستقبل. ويميل الاتباع الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأمان الوظيفي باعتباره ميزة للمنظمة وهم أكثر عرضة لإقامة علاقات ثقة ورعاية متبادلة مع المنظمة وبالتالي العمل أكثر مقابل ومساعدة من الزملاء.¹

1 - سكينه كريم مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64.

5. 2 . استقرار مدة العمل:

إن تطور مدة الوظيفة تعني الرجوع إلى تحليل المدة، وإن هذا النوع من التحليل له العديد من المزايا فهو يستخدم معلومات عندما تنتهي الوظائف تماماً وتتحكم الرقابة الصحيحة على فترات التوظيف التي تنتهي في غضون عام واحد ومع ذلك يتضمن معلومات شهرية عن مدة العمل التي يجب استغلالها ويسمح تحليل المدة بتحليل الوظائف في بيئة متعددة المتغيرات من خلال جمع جميع الملاحظات في تقدير واحد مما يزيد من وضوح النتائج. ويمكن تفسير الانخفاض في مدة العمل على أنه إيجابي سلبي اعتماداً على ما إذا كانت وظائف الاتباع تنتهي بشكل طوعي أو تنتهي بشكل غير طوعي من ذلك لأن الاتباع كانوا يستقبلون بشكل متكرر للحصول على وظائف أفضل حيث يشير الانخفاض في الأمان الوظيفي في المقابل على وجه التحديد إلى انخفاض مدة العمل التي تعزى إلى زيادة فقدان الوظيفة الغير الطوعي ويعد تتبع التغييرات في كل من الاستقرار الوظيفي والأمن الوظيفي أمراً مهما لفهم كيف تتغير علاقة العمل

وللحصول على صورة واضحة عن مدى بقاء التابع في الوظائف من الضروري معرفة العمل الإضافي المتوقع الذي من المتوقع أن يتوقعه التابع المقيم في وظيفته الحالية ، وتزودنا معدلات الاحتفاظ بالوظيفة لفترة معينة الاحتمال المتوقع أن يشغل التابع وظيفته الحالية لعدد محدد من السنوات ، ويتم قياس معدل الاحتفاظ بالوظيفة أو الاحتمالية بواسطة معدل البقاء على قيد الحياة من فئة عمرية إلى فئة عمرية أخرى أعلى¹.

¹ . سكينه كريم مهدي، نفس المرجع السابق، ص64.

5. 3. الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي ببساطة هو الدرجة التي يحبها الأتباع لوظائفهم والجوانب المختلفة لوظائفهم، فهو يمكن أن يكون رد الفعل على جوانب مختلفة من عمل التابع عندما يكون راضياً نسبياً مع جانب واحد من وظيفته، وغير راضٍ نسبياً عن الجوانب الأخرى، كما يقدم الرضا الوظيفي مجموعة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا، فهو يركز على دور التابع في مكان العمل، وهو توجهات عاطفية من جانب الأتباع تجاه أدوار العمل التي يشغلونها حالياً. بالتالي فالرضا الوظيفي هو ردود فعل الإنتاج المعرفية والعاطفية والسلوكية تجاه عناصر المواقف العامة تجاه الوظيفة.

فالرضا الوظيفي يُعد كقيمة جوهرية يمكن أن الاتباع في المنظمة، هذا من شأنه أن يُخلق جواً من النجاح للمنظمة والاتباع كما يمكنها تحسين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة. فالمفاهيم والمكافآت التنظيمية من العوامل التي لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي وبالتالي فالمهام ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل بالشاق والصعب بالإضافة إلى فرص استخدام قدرات التابع من ناحية أخرى.

فالرضا الوظيفي يعني درجة إشباع احتياجات الأتباع في المنظمة والذي يتحقق عن طريق الأجور وظروف العمل، فهو تطابق يسعى الفرد إلى تحقيقه وهو متغير يقيس مدى حب وكره التابع للعمل. وبالتالي فالرضا الوظيفي هو توجه للعواطف التي يمتلكها الأتباع تجاه الدور الوظيفي، فمكان العمل هو العنصر الأساس لتحفيز التابع وتشجيعه على الأداء الأفضل، علاوةً على ذلك فالرضا الوظيفي يرتبط بمجموعة متكاملة من العوامل النفسية الفيسيولوجية والظروف البيئية التي تشجع الأتباع على الاعتراف بأنهم راضون ضمن أو سعادة بوظيفتهم.¹

1 - سكيبة كريم مهدي، نفس المرجع السابق، ص 65.

5 . 4 . انخفاض الانفصال/التغيب:

تشير الأدبيات إلى أن التغيب هو مشكلة رئيسية في العديد من المنظمات ومن ثم أهمية التركيز على هذا السلوك داخل المنظمة، وحاولت دراسات مختلفة فحص العلاقة بين التغيب والرضا الوظيفي حيث يُنظر إلى الغياب عمومًا على أنه أحد وسائل الانسحاب من مواقف العمل المجحفة هذا وفقا لـ "**Luthans 1995**" وكشفت الأبحاث بشكل عام أن هناك علاقة عكسية منسجمة بين الرضا الوظيفي والتغيب أي عندما يكون الرضا مرتفعًا، يميل التغيب إلى الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضًا، يميل التغيب إلى الارتفاع، كما وينتقل المهوبون من منظمة إلى أخرى بحثًا عن رواتب أفضل والانتقال من وظيفة إلى أخرى دون ضمان حصولهم على رواتب وترقيه أفضل ونظرًا لأن المنظمات لم تعد تضمن التوظيف مدى الحياة، يتزايد العمل بدوام جزئي نتيجة لانخفاض عدد الوظائف بدوام كامل. ويمكن النظر إلى انفصال الموظف من ناحيتين :

أ: يمكن أن يكون الانفصال الوظيفي اختيار من التابع لزيادة رغباته لاستغلال فرص عمل أفضل.

ب: أن الانفصال الوظيفي قرار ضروري الذي تتخذه المنظمات من خلال التسريح الجماعي للعمال او من خلال إغلاق المنظمة. فالتغيب هو ظاهر غياب الأتباع عن العمل في الوقت المفروض تواجدهم فيه القيام بالمهام الموكلة إليهم وهو ظاهرة يلجأ إليها الاتباع هروبًا من ضغوط العمل وبذلك تتكبد المنظمات تكاليف باهضة نتيجة هذا السلوك. وفي الوقت الحالي لا تستطيع المنظمات تحمل الإلتباع غير الراضين لأنها لن ترتقي بهم إلى مستوى المعايير أو توقعات وبالتالي سيتم طردهم مما يؤدي إلى تحمل المنظمات تكاليف لتعيين اتباع جدد.¹

¹ . سكينه كريم مهدي، نفس المرجع السابق، ص 66 . 67.

6 . النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي:

1 . 6 . النظرية البيروقراطية:

لقد جاءت المداخل البنائية في النموذج البيروقراطي لماكس فيبر في مجموعتين، بحيث تمثل المدخل الأول في دراسات امبيريقية تهتم بالتنظيم الرسمي والغير الرسمي، والمدخل الثاني يركز على ما يؤكد نمط فيبر المثالي من العناصر الرشيدة من خلال إسقاطه على الواقع.¹

يعتبر ماكس فيبر من أكثر العلماء قربا لهذا النموذج في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:²

- أ . تقسيم العمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- ب . هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- ج . قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الموظفين.
- د . اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
- ذ . التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأداهم.

¹ . اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، دون طبعة، مصر، 2013، ص47

² . أ عصام عبد الهادي، شيرين عبيد، كتاب السلوك التنظيمي، المعهد التكنولوجي العالي، إدارة الأعمال، 2025، ص16

- خ . فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف.¹
- ونجد بأن النظرية تركز على إجراءات بيروقراطية صارمة ومكتوبة تضمن بتطبيقها حقوق الرئيس والمرؤوس وفي المقابل أيضا أداء واجب كل منهما، وتحتوي النظرية على إجراءات تعد بمثابة معايير تستهدف ثبات الموظف واستقراره خلال مساره المهني، ومن هذه الإجراءات نذكرها في النقاط التالية:
- . فيما يخص توزيع العمل يركز ماكس فيبر على توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت، ومستقر، ومحدد لكل وظيفة.
 - . فيما يخص التعيين فيتم اعتماد معيار الكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات المؤدية.
 - . ثبات القواعد والتعليمات بحيث يستطيع كل فرد استيعابها بدقة ووضوح، واتصافها بالشمول والعمومية.
 - . تحقيق الأمن الوظيفي من خلال التقاعد وزيادة الرواتب، إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني.²

6 . 2 . نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج في مدينة فيلاديفيا عام 1923. وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب عليها أو التقليل من تلك المشكلات. وخرجت الدراسة بتوصيات مهمة تتعلق بالعمال كضرورة الاهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال³. كما افترضت هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى علاقات أفضل مع

¹ . أ. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2009، ص104 . 105.

² . عزوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ . أ. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، كلية البنات، مكتبة الأنجلو المصرية، دار النسر للطباعة، الطبعة الأولى، 1994، ص86

- الآخرين، وأن سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكست هذه النظرية على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه.
- ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 - يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
 - أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
 - يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
 - على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.¹
- 3. 6 . نظرية الحاجات لأبرهام ماسلو:**

- اشتهر ماسلو ببحوثه حول سلم الحاجات، بحيث تقوم هذه النظرية على فكرتين أساسيتين وهي:
- أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى إلى الأعلى.
 - الحاجات الغير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.²

¹ . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 30.

² . حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، عمان، 2013، ص108.

ولقد قام أبرهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل هرم من القاعدة على النحو التالي:

أ . **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي فإنها نعطي المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى الذي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا.

ب . **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل.

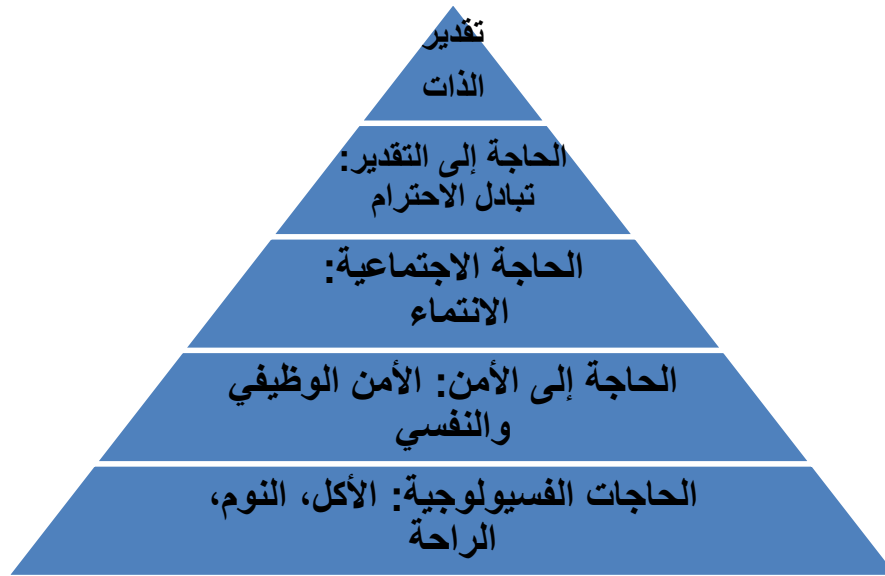
ج . **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل يتعامل معها، وتشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، والارتباط، والتعاطف، والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

د . **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات. وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الرد شعورا بالثقة في النفس واحتراما لذاته.

ذ . **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل الإشباع لماسلو، وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءاته.¹

1 - حسين حريم، نفس المرجع، ص 109.

شكل رقم (05): يمثل سلم الحاجات لماسلو



4.6 . نظرية ذات العاملين:

يرى هرزبرغ أنه هناك دافع تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين:

أ . دوافع الاستقرار: والمقصود بذلك حاجة العمال إلى الشعور بالاستقرار في العمل والعدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية او استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل. وتتمثل هذه الدوافع في الأجور والراتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، العلاقات بين المرؤوس، العلاقات بين الزملاء في العمل، أسلوب الإشراف، سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها للعلاقات بين مستويات الهرم الإداري.

ب . دافع الإنجاز: والمقصود بذلك شعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات ابتكارات او اختراعات فيه. وهي دوافع تتعلق بالعمل مباشرة وتتمثل في الترقية، تحمل المسؤولية لإنجاز العمل، والتقدير والاحترام نتيجة الانسجام.¹

1- عزاي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

7 . عوامل الاستقرار الوظيفي:

يتحقق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة من خلال التركيز على عدة عوامل بهدف توفير متطلبات الحماية الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين ومن بين هذه العوامل نذكر:

- . الخدمات الاجتماعية كالنوادي والترفيه من خلال الحفلات وغيرها.
- . الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتثقيف العاملين بمجالات العمل في المؤسسة.
- . اختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- . دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية لمختلف العاملين في المنظمة بالإضافة إلى أسرها.
- . دعم استقرار العاملين نفسياً ومعنوياً من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- . توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسرها من خلال نظم العلاج الخاصة بكل مؤسسة.

. تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين باستمرار بما يشبع احتياجاتهم الوظيفية والمهنية.¹

8 . ماهية الرضا الوظيفي:

8 . 1 . نظرة تاريخية للرضا الوظيفي:

1 - جخيوة طاهر، بن زيد بلقاسم، آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية " دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS فرع أفلو "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد06، العدد02، 2022، ص07.

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، إذ يعد أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عملياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة، وفي كيفية حفزه على بذل المزيد من العطاء والبدل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه، وتوفير حرية الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية، فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه مادياً ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه.

وقد قام فريدريك تايلور (1856 - 1917م) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية، فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى، ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعامل، وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمل، إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.¹

8 . 2 . مفهوم الرضا الوظيفي:

ويعرف المشعان (1993) الرضا الوظيفي بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه

1 - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم قري، 1428 - 1429 هـ، ص40.

مقبلاً عليه دون تذر، ومحققاً لطموحاته ورضاه، وميوله المهنية، ومتناسقاً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

ويرى **العديلي (1986)** أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة.

كما نجد **عبد الخالق (1983)** يرى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد، ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك عن المنشأة والبيئة اللتين يعمل فيها، وبالمنظّم التكويني لشخصيته¹.

والرضا الوظيفي من وجهة نظر **هوبوك** عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما **سترونج** فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه بدونه.²

نستنتج في الأخير أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل)، تجاه ما يقوم به من عمل وذلك من أجل إشباع حاجياته في بيئة العمل.

8 . 3 . أهمية الرضا الوظيفي:

أ . أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

¹ . إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "مفهومه . عوامله . نظرياته . ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل"، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، الطبعة الأولى ، 2014، ص17.
² . منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص38.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب وسكن، وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية التي توفرها الوظيفية للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.¹
- ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.²
- ب . أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.

1 - عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص "دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بنر خادم ومركب الحضنة مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص56.

2 - عبد الرحمان عزيزو، نفس المرجع السابق.

• ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير مادية يزيد تعلقها بمؤسستها.¹

كما تبين من الدراسات العديدة حول موضوع الرضا الوظيفي أن المستوى المرتفع لهذا الأخير غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران، ويخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عن الأفراد.

ب . أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صوة:

• ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

• ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.²

9 . أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي:

9 . 1 . أبعاد الرضا الوظيفي:

أ . البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا ضمنا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي، وكل المشاعر والأحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضيا عن عمله، ولكن مع كل هذا الدلالات يبقى البعد النفسي غير قادر لوحده لتفسير ظاهرة الرضا لأن هنالك أبعاد أخرى تتداخل معه، ولا يمكن فصلها عند تفسير الرضا.

ب . البعد الاجتماعي: يتضح الرضا الوظيفي كحالة شعورية في البعد النفسي، ولكنه من خلال البعد الاجتماعي يأخذ مدلولاً آخر، مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها والعلاقات المهنية التي تربطه برؤسائه وزملائه والمشرفين عليه، وهنا يصبح الرضا الوظيفي مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها،

¹ . شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء

والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص191.

² . عبد الرحمان عزيزو، نفس المرجع السابق، ص57 . 58.

وبهذا يحقق المكانة الاجتماعية ويحظى بالتقدير ويحقق ذاته ضمن جماعة العمل، وهناك من العلماء من يعتبر تأثير الجماعة في مستوى الرضا الوظيفي أكبر أثراً من باقي العوامل، لأن العامل إذا لم يتحقق الاستقرار والتوازن في هذه الجماعة لا يستطيع الاستمرار ويقع في دوامة دوران العمل أو التخلي المهني عن الوظيفة.¹

ج . **البعد المادي:** وهو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كالأجور والحوافز والعلاوات والترقيات ، مما يجعله يقدم كل مجهوداته في العمل لأن المقابل يثمن كل الجهود المبذولة. والرضا الوظيفي هنا مرتبط بمسألة التثمين الحقيقي لمجهودات العمال، لخلق الرضا العام عن فوائد مادية التي تخلق بدورها ولاء للمؤسسة التي تولى اهتماما بعمالها ومجهوداتهم.²

شكل رقم (06): يوضح أبعاد الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹. مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، الباحث الاجتماعي، العدد 13 جامعة صالح بونيدر قسنطينة 2017، ص 426.

². مريم زهراوي، نفس المرجع، ص 427.

9 . 2 . مؤشرات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي المنخفض عدة علامات يمثلها السلوك التنظيمي للعامل عن طريق ما يلي:

- **حوادث العمل والإصابات المختلفة أثناء العمل:** عندما يتعرض العامل أثناء القيام بمهامه لحوادث مثل الإصابات البدنية والكسور والجروح المختلفة والسقوط، فإن ذلك سيعمل على زرع حالة من عدم الراحة والاستقرار، ما قد ينمي الاتجاهات السلبية نحو المنظمة.
- **ترك العمل وهجره ثم التمارض أو الاستقالة أو البحث عن وظيفة أخرى:** يعد ترك العمل والغياب باستمرار أو بشكل متكرر لدى العامل، واصطناع المرض كتبرير للغياب، مؤشر يدل على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- **عدم احترام أوقات العمل:** إن عدم الالتزام واحترام أوقات العمل في المنظمة يعد من بين المؤشرات الأكثر تأثيراً على فعالية المنظمة، لأن الالتزام عنصر أساسي في تطوير ونمو قدرات المؤسسة أو المنظمة.¹

10 . العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

10 . 1 . العوامل الخاصة بالفرد:

أ . **حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تُشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2003، ص213.

ب . اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج . الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة وبمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د . خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجربته ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها لإيجابي على الرضا.

10 . 2 . العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفية: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وامكاناته وخبراته وابداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي¹.

1 - عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 16 - 17.

10 . 3 . عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

أ . ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

ب . إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

10 . 3 . مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

10 . 4 . العوامل التنظيمية: وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد¹.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 18 - 19.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل مباشر في أداء مهامها، كالمؤسسات التربوية. إذ يعكس هذا المفهوم حالة من التوازن المهني والنفسي التي يعيشها العامل داخل بيئة عمله، من خلال الشعور بالأمان الوظيفي، وضمان الاستمرارية في العمل، والثقة في مستقبل المسار المهني. وقد تناول الفصل مجموعة من المحاور التي توضح مختلف جوانب هذا المفهوم، بدءاً بمدخله وأهميته، مروراً بمظاهره سواء في حالات الاستقرار أو عدم الاستقرار، إلى جانب تحديد أبعاده المختلفة والعوامل التي تساهم في تعزيزه داخل المؤسسات. كما تم التطرق إلى أهم النظريات التي فسرت هذا المفهوم وأسهمت في بناء فهم علمي حول محدداته وانعكاساته. ولم يغفل الفصل العلاقة الوثيقة بين الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث تم عرض ماهية الرضا وأبعاده ومؤشراته التي تسهم بدورها في تحقيق حالة من الاستقرار الوظيفي المستدام. ومن هنا تبرز أهمية أن تولي المؤسسات عناية خاصة بتوفير بيئة عمل تحقق مقومات الاستقرار الوظيفي من خلال اعتماد سياسات إدارية عادلة، وضمان فرص النمو المهني، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي ويساهم في تعزيز فعالية المؤسسة بشكل عام.

الجانب الميداني

للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة:

أ . المجال المكاني: تيزي وزو ولاية 15 من بين ولايات الجزائر، وتقع بمنطقة القبائل شرق الجزائر.

التعريف بمجال الدراسة: أجريت الدراسة بمتوسطة عدنان محند سعيد وهي مؤسسة تعليمية تقع في بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، الجزائر.

ب . المجال البشري: تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط العاملين بمؤسسة عدنان محند سعيد، والبالغ عددهم 44 أستاذاً. وقد تم توزيع استمارة الدراسة عليهم من أجل جمع المعطيات الضرورية التي تساعدني على فهم واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على شعور الأساتذة بالاستقرار الوظيفي. لقد وقع اختياري على هذه الفئة لكونها على احتكاك يومي بالإدارة، ما يجعلها الأمثل على التعبير عن تصوراتها ومواقفها من الممارسات التنظيمية السائدة. كما أن آراءهم تمثل عنصراً أساسياً في الكشف عن مدى تحقق العدالة بمختلف أبعادها، وانعكاس ذلك على استقرارهم الوظيفي والنفسي داخل المؤسسة.

ج . المجال الزمني: بدأت عملي الميداني بإجراء مرحلة استطلاعية خلال الفترة الممتدة من 10 إلى 13 أفريل، حيث وزعت عددًا محدودًا من الاستمارات على بعض أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة عدنان. كان الهدف من هذه الخطوة التأكد من مدى وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، واختبار مدى تفاعل المبحوثين مع مضمون الاستبيان. من خلال هذه التجربة، قمت بإجراء بعض التعديلات الطفيفة على طريقة عرض الأسئلة، بما يضمن دقة أكبر في الفهم وجودة أفضل في الإجابات.

بعد الانتهاء من المرحلة الاستطلاعية، شرعت مباشرة في توزيع الاستمارات بشكل رسمي ابتداءً من يوم 21 أبريل إلى غاية 27 من نفس الشهر. وقد تم اختيار هذه المدة بما يتناسب مع ظروف وأوقات العمل داخل المؤسسة، مع مراعاة توفر الأساتذة خلال هذه الفترة. كما أن هذا الإطار الزمني أتاح لي فرصة التفاعل المباشر مع المبحوثين، حيث كنت متواجدة لتقديم الشروحات اللازمة متى اقتضت الحاجة، الأمر الذي ساعد في تسهيل عملية الإجابة، وجمع أكبر عدد ممكن من الاستمارات المكتملة بدقة وموضوعية.

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة:

إن الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يتطلب منا إتباع منهج معين والذي يمثل الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته.

ويعرفه "عبد الرحمان بدوي" على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقية في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹

وفي دراستي هذه اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة من فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج.² وسبب اعتمادي عليه لأنه يمثل الأنسب لموضوع دراستي، حيث ساعدني أولاً في وصف الواقع كما هو، من خلال التعرف على آراء الأساتذة حول ممارسات العدالة داخل المؤسسة، وكيف يشعرون من ناحية الاستقرار في عملهم. كما أنني لم أكتفِ فقط بجمع المعلومات، بل حاولت تحليلها وتفسيرها

¹ . مسعودي محمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 08، جامعة الجلفة، دون سنة، ص 249.

² . يونس مليح. عبد الصمد العسولي، المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد 29، جامعة محمد الخامس بالرباط، 2020، ص 37.

لأفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة "العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي"، وهل هناك تأثير واضح بينهما. لذلك، كان هذا المنهج مفيداً لأنه يجمع بين الوصف والتحليل، وهو ما يتناسب تماماً مع طبيعة دراستي.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة:

الملاحظة: تعتبر أداة الملاحظة من أهم التقنيات برغم من قلة استعمالها وانتشارها في البحوث السوسولوجية. حيث نجد " هنري بيرتز" يعرفها على أنها ملاحظة كل السلوك الاجتماعي للأفراد أو المجموعات في مختلف أماكن نشاطاتهم وتفاعلاتهم أو في أماكن إقامتهم من دون أن يغير كيفية حدوثها. فيكتفي بالمشاهدة وتسجيل كل الحركات والأفعال الصادرة عنهم، من استماع وانتباه إلى أطراف الحديث بين الفاعلين لمعرفة مختلف الجوانب الخفية في هذه المجموعة.¹

الاستمارة: هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد.² كما تعرف أيضاً على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، وترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، بحيث بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.³

1. محمودي محبوبة، مرجع سبق ذكره، ص 202.

2. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات علمية"، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، طبعة ثانية منقحة، الجزائر، 2004. ص 204.

3. عمار بحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1990، ص 63.

ارتكزنا في هذه الدراسة على استمارة بحثية أعدت بعناية، حيث تضمن 33 سؤالاً، وقد تم تصميم هذه الاستمارة دون الكشف المباشر عن محاور البحث الأساسية بهدف ضمان تلقائية وموضوعية أكبر في إجابات المبحوثين، رتبت الأسئلة بشكل منطقي ومنسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، مما ساهم في جمع معطيات دقيقة وذات صلة بالموضوع المدروس.

رابعاً: عينة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة، على طريقة المسح الشامل بالنظر الى طبيعة الدراسة المتمثلة في معرفة تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط في مؤسسة عدنان محند سعيد عزازقة، وكذلك بالنظر لمحدودية مجتمع دراستنا تم الاعتماد على هذا الأسلوب المتمثل في المسح الشامل، والذي يعد عملية جمع بيانات ميدانية من كل أفراد أو وحدات المجتمع الإحصائي محل الدراسة بهدف التوصل الى نتائج دقيقة وشاملة تعكس واقع الظاهرة المدروسة بشكل عام، حيث من خصائصه التغطية الكاملة لمفردات البحث وقلة نسبة الخطأ في اختيار المبحوثين¹. بحيث ان مجتمع البحث في هذه الدراسة تمثل في أساتذة التعليم المتوسط والذي يبلغ عددهم 44 أستاذ، وعليه تم توزيع 44 استمارة إلا أنه تم استرجاع 34 استمارة فقط وهو العدد الكلي الذي اعتمدناه في هذه الدراسة. وقبل الشروع في التوزيع الرسمي للاستمارات، تم القيام بمرحلة استطلاعية أولية تمثلت في توزيع عدد محدود من الاستمارات على بعض الأساتذة بالمؤسسة نفسها، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، واختبار مدى تفاعل المبحوثين مع مضمون الاستبيان. وقد أفضت هذه الخطوة إلى إدخال بعض التعديلات الطفيفة على طريقة

¹ . سيف الدين حسن، مناهج البحث العلمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص 143.

عرض الأسئلة، بما يضمن وضوحًا أكبر وجودة أفضل في الإجابات. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة كانت تجريبية فقط ولم تُدرج بياناتها ضمن النتائج المعتمدة في الدراسة.

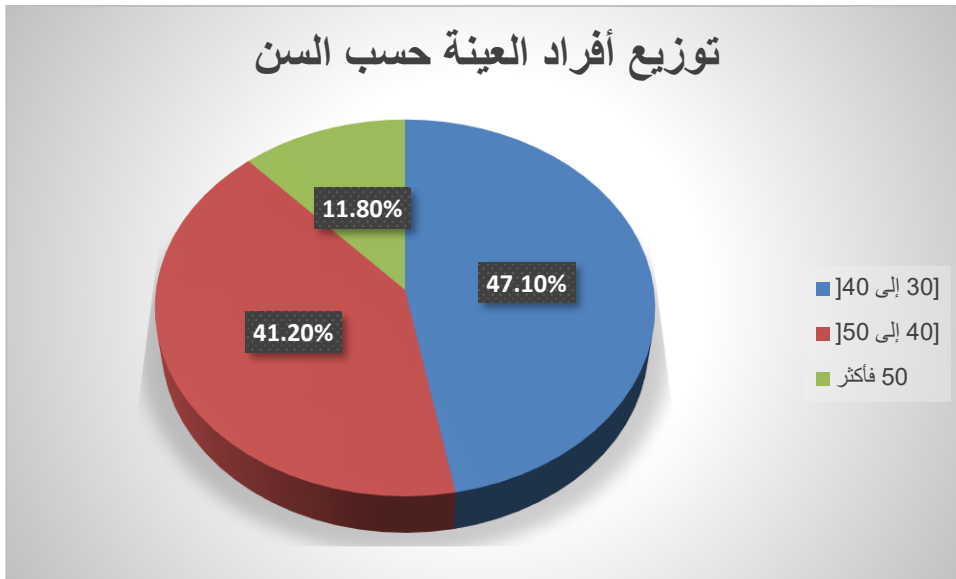
الفصل الخامس

عرض ومناقشة المعطيات

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
47,1%	16	30 إلى 40]
41,2%	14	40 إلى 50]
11.8%	4	50 فأكثر
100%	34	المجموع

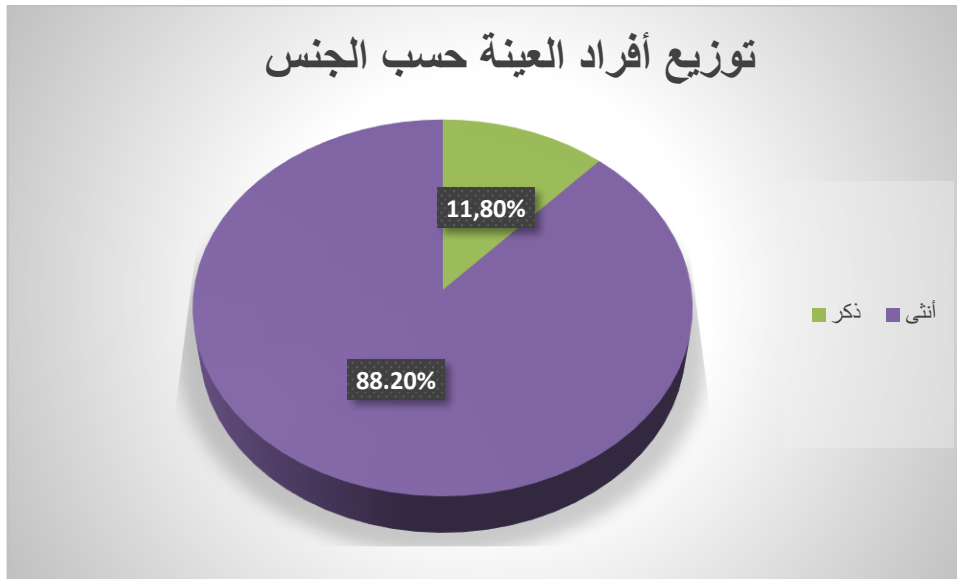
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين [30 . 40] بنسبة 47,1% ثم تليها نسبة 41,2% الذين تتراوح أعمارهم من [40 . 50] ولتكون آخر نسبة مقدرة ب 11,8% تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر. وهذا راجع إلى أن الفئة العمرية الغالبة في العينة، والتي تتراوح أعمارها بين [30 و 40] سنة تمثل مرحلة أساسية في الحياة المهنية، حيث يكون الفرد قد تجاوز مرحلة البدايات، كما أن هذه الفئة غالبا ما تكون في مرحلة بناء أسرة هذا يدفعهم إلى محاولة تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يجعل حضورها في سلك التعليم أكثر استقرارا.



جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
11,8%	4	ذكر
88,2%	30	أنثى
100%	34	المجموع

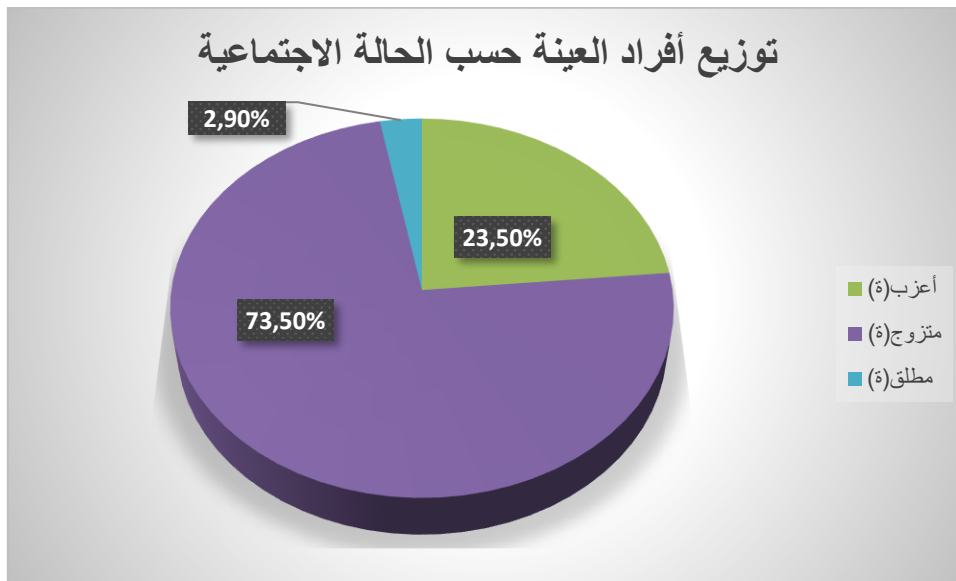
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإناث وتقدر نسبتهم بـ 88,2% في حين أن نسبة الذكور تقدر بـ 11,8%. وهذا راجع إلى أن التعليم يُعد من بين المهن التي توفر نوعًا من الاستقرار الوظيفي والزمني، وهو ما يتلاءم مع العديد من النساء اللواتي يسعين للتوفيق بين الحياة المهنية والأسرية. كما أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة، مثل ارتفاع نسبة تدرس الفتيات، ساهمت في تعزيز حضور النساء في سوق العمل، وخاصة في المهن ذات الطابع الاجتماعي كالتعليم.



جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة الاجتماعية
23,5%	8	أعزب(ة)
73,5%	25	متزوج(ة)
2,9%	1	مطلق(ة)
100%	34	المجموع

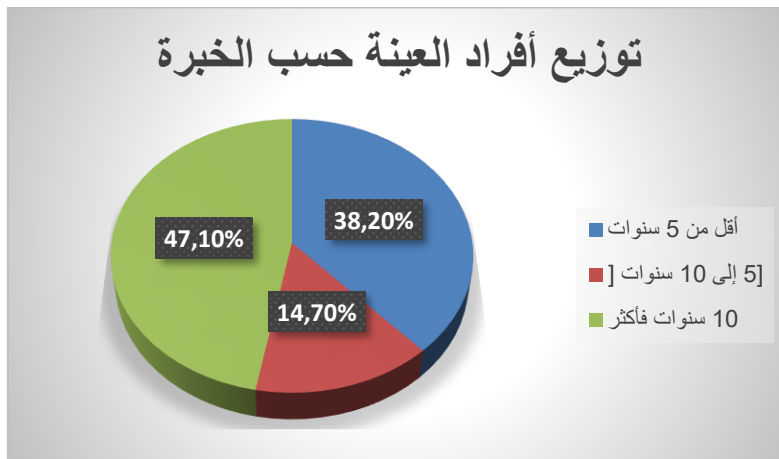
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين من فئة المتزوجين بحيث بلغت نسبتهم ب 73,5% ثم تليها نسبة 23,5% من العزاب وتأتي في الأخير الفئة المطلقة التي تقدر نسبتها ب 2,9%. ومنه نستنتج أن فئة المتزوجين تفوق كل هذه الفئات، وهذا راجع إلى أن الزواج يعد رمزا للاستقرار والنضج الاجتماعي، وغالبا ما يبحث المتزوجين عن وظائف مستقرة وآمنة من أجل تحقيق دخل منتظم وضمان استقرارهم الاسري



جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في مجال التعليم

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
38,2%	13	أقل من 5 سنوات
14,7%	5	5 إلى 10 سنوات]
47,1%	16	10 سنوات فأكثر
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم من فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة تقدر ب 47,1% ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 38,2% وفي الأخير تأتي نسبة 14,7% لفئة بين 5 إلى 10 سنوات. وهذا راجع إلى أن أصحاب الأقدمية الطويلة غالبًا ما يكونون قد بلغوا درجة من الاستقرار داخل المؤسسة، بفضل تراكم الخبرة والتأقلم مع طبيعة العمل، إضافة إلى استفادتهم من مختلف الحقوق المرتبطة بالأقدمية. ومنه أستنتج أن ارتفاع نسبة هذه الفئة يعكس وجود حالة من الاستقرار الوظيفي وشعور عام بالاطمئنان المهني والاجتماعي داخل المؤسسة.

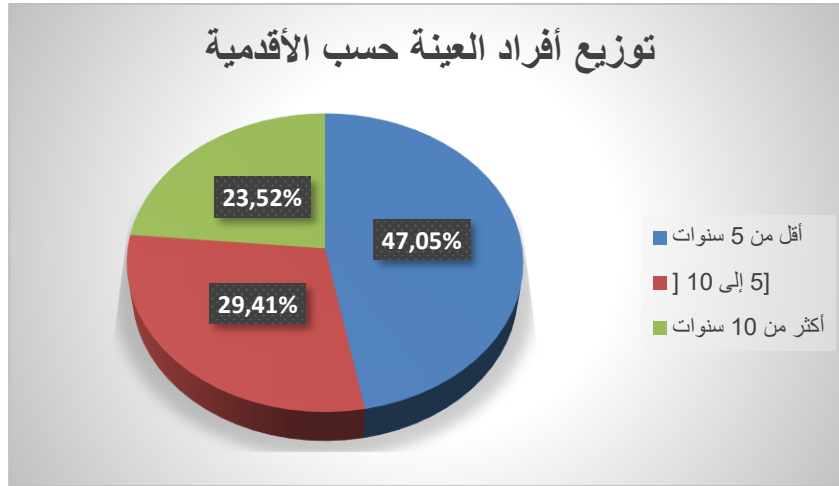


جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في مؤسسة العمل (ميدان الدراسة)

النسبة المئوية%	التكرارات	الأقدمية
47,05%	16	أقل من 5 سنوات
29,41%	10	5 إلى 10]
23.52%	08	أكثر من 10 سنوات
100	34	المجموع

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد البحث حسب الأقدمية في العمل حيث تظهر هذه النسبة ان 47,05 من مجموع المبحوثين لهم اقدمية في العمل اقل من 5 سنوات ثم نجد نسبة 29,41 من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بين 5 على 10 سنوات تليها في الأخير نسبة 23,52 من المبحوثين الذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

نستنتج من خلال عرض هذه المعطيات أن غالبية المبحوثين لهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات وهو ما يعني أن الغالبية من العمال في هذه المؤسسة التحقوا مبكرا فيها وهو ما يعكس أهمية الاستقرار الوظيفي بالنسبة لهم في هذه المؤسسة، بمعنى هذه العينة تخدم موضوع بحثنا المتعلق بالعدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وهذا ما سيتضح فيما بعد من خلال الجداول اللاحقة التي من خلالها يمكن الإجابة على فرضية البحث ومدى تفضيلهم للاستقرار في هذه المؤسسة.



الجدول رقم (06): يوضح مدى توزيع الموارد المادية والبشرية والمكافآت بإنصاف داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	توزيع الموارد والمكافآت
55,9%	19	نعم
11,8%	04	لا
32,4%	11	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 55,9 % من افراد العينة يرون أن توزيع الموارد البشرية والمادية والمكافآت يتم بإنصاف داخل المؤسسة وهي نسبة تمثل الأغلبية، ثم تليها فئة 32,4 % التي ترى أن التوزيع يتم " إلى حد ما " في الأخير تأتي الفئة التي ترى أن التوزيع لا يتم بإنصاف بنسبة تقدر ب 11,8%.

إذا من خلال عرض هذه البيانات نستنتج أن غالبية المبحوثين بنسبة 55,9 صرحوا أن توزيع الموارد المادية والبشرية والمكافآت تتم بإنصاف داخل المؤسسة، هذا ما يدل على ارتفاع الشعور بالرضا الوظيفي بما يتعلق بتوزيع الموارد المادية والبشرية، وهو ما يمكن استنتاجه حول وجود او تحقيق عدالة تنظيمية في وسط العمال.

جدول رقم (07): يوضح مدى توزيع المهام بشكل متساوي وعادل بين العاملين

النسبة المئوية%	التكرارات	توزيع المهام
55,9%	19	نعم
11,8%	4	لا
32,4%	11	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 55,9% من افراد العينة يرون أن توزيع المهام يتم بشكل متساوي وعادل بين العاملين وهي نسبة تمثل الأغلبية، ثم تليها فئة 32,4% التي ترى أن التوزيع يتم " إلى حد ما " في الأخير تأتي الفئة التي ترى أن التوزيع لا يتم بشكل متساوي بنسبة تقدر ب 11,8%.

نستنتج من هذه المعطيات أن أغلبية الباحثين وذلك بنسبة 55,9% صرحوا بأن توزيع المهام يتم بشكل متساوي بين العمال، مما يعني أن غالبية الباحثين راضيين بنسبة كبيرة فيما يتعلق في توزيع المهام بين الموظفين، بالتالي تحقيق العدالة التنظيمية في هذا المجال، وهو ما يمكن أن يدفع أكثر إلى الاستقرار الوظيفي بنسبة كبيرة من العمال بالرغم من وجود فئة قليلة جدا صرحوا بالعكس.

جدول رقم (08): يوضح مراعاة السياسات المعتمدة في تحديد قيم المردودية

النسبة المئوية%	التكرارات	قيم المردودية
55,9%	19	نعم
8,8%	3	لا
35,3%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 55,9% من أفراد العينة يرون أن السياسات المعتمدة تراعى في تحديد قيم المردودية، بينما يرى 35,3% أن ذلك يتم إلى حد ما، في حين عبرت الفئة الأخيرة عن عدم رضاهم بنسبة تقدر بـ 8,8%.

من خلال هذه المعطيات، نستنتج أن السياسات المعتمدة في تحديد قيم المردودية تحظى بقبول نسبي لدى أغلب أفراد العينة، حيث عبّر 55,9% منهم عن رضاهم. وهذا راجع إلى شعور الموظفين بوجود نوع من التقدير لجهودهم من طرف الإدارة، ما يعكس إحساسًا بعدالة نسبية في التقييم. كما أن هذا القبول يعزز الثقة في المؤسسة، ويساهم في رفع الدافعية والاستقرار داخل بيئة العمل.

جدول رقم (09): يوضح مدى تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول

النسبة المئوية%	التكرارات	تناسب الراتب الشهري مع الجهد المبذول
17,6%	6	نعم
67,6%	23	لا
14,7%	5	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول إلى أن 67,6% من أفراد العينة يرون أن الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد المبذول، بينما يرى 17,6% من أفراد العينة أن هناك تناسب، وتأتي الفئة الأخيرة التي ترى تناسب إلى حد ما بنسبة تقدر بـ 14,7%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب أفراد العينة لا يرون أن الراتب الشهري يتناسب مع الجهد المبذول حيث بلغت نسبتهم 67,6% وهي نسبة مرتفعة تعكس شعورا بعدم الرضا عن التقدير المادي مقابل ما يقدمه من عمل، وهذا يدل على أن الراتب الذي يتقاضاه لا

يعكس حجم تعبه الحقيقي وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي وحتى على الاستقرار داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح إجابة الموظفين حول تعامل المدير مع قرارات الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرارات	درجة اهتمام المدير
73,5%	25	نعم
8,8%	3	لا
17,6%	6	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد يرون أن المدير يبدي اهتماما بالقرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تقدر نسبتهم 73,5%، ثم تليها نسبة 17,6% من المبحوثين يرون أن الاهتمام موجود إلى حد ما، في الأخير تأتي نسبة 8,8% أكدت غياب هذا الاهتمام.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلب الموظفين يشعرون بأن المدير يبدي اهتماما عند اتخاذ القرارات التي تمسهم بشكل مباشر بنسبة 73,5%، هذا ما يدل على وجود نوع من الاحترام والتقدير المتبادل، وشعور الموظف بأنه له قيمة داخل المؤسسة، وأن القرارات المتعلقة بهم لا تتخذ بشكل عشوائي بل تبنى على التشاور، بحيث ينعكس هذا بالإيجاب على الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

جدول رقم (11): يوضح شعور الموظفين بالتعرض لمعاملة غير عادلة

النسبة المئوية%	التكرارات	مستوى الشعور بمعاملة غير عادلة
23,5%	08	نعم
67,6%	23	لا
8,8%	03	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لم يشعروا بتعرضهم لمعاملة غير عادلة بنسبة تقدر ب 67,6 %، ثم تليها نسبة 23,5% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم شعروا فعلا بتعرضهم لمعاملة غير عادلة، في الأخير تأتي نسبة 8,8% عبروا عن شعورهم بذلك إلى حد ما مما يعكس حالة من التردد أو الغموض في تقييم سلوك الإدارة تجاههم.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن غالبية الموظفين يشعرون بأنهم يُعاملون بعدالة داخل المؤسسة، بنسبة تقدر ب 67,6%، وهي نسبة تعكس مستوى إيجابياً من الإدراك الجماعي للعدالة. وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات المهنية السائدة، والتي يغلب عليها طابع الاحترام المتبادل والتوازن في التعامل بين الإدارة والموظفين. فعندما يشعر العامل أن معاملته تقوم على أسس عادلة، سواء في توزيع المهام أو التقدير أو التعامل اليومي، فإن ذلك يُرسخ لديه شعوراً بالإنصاف ويقلل من الإحساس بالتهميش أو الإقصاء.

جدول رقم (12): يوضح التفسيرات المصاحبة للقرارات الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرارات	التفسيرات المصاحبة للقرارات الوظيفية
58,8%	20	نعم
14,7%	05	لا
26,5%	09	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 58,8% يرون أنهم يتلقون تفسيرات واضحة عند اتخاذ قرارات تخصهم وهي نسبة تعكس الأغلبية، وتليها نسبة 26,5% ترى أن التفسيرات التي يتلقاها تكون واضحة إلى حد ما، وتأتي في الأخير نسبة 14,7% من الذين يرون أنهم لا يتلقون تفسيرات واضحة.

من خلال هذه المعطيات، نستنتج أن أغلبية أفراد العينة، بنسبة 58,8%، يرون أنهم يتلقون تفسيرات واضحة عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملهم، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على وجود قدر من الشفافية داخل المؤسسة. ويُشير هذا إلى أن الإدارة تعتمد أسلوباً تواصلياً يتيح للموظفين فهم خلفيات القرارات المتخذة، مما يُقلل من التوترات الناتجة عن الغموض، ويعزز الشعور بالثقة والانتماء. كما أن وضوح القرارات يساهم في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتقدير المتبادل، ويُنمّي الإحساس بالعدالة الإجرائية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على رفع درجة الرضا المهني، ويُساهم في استقرار العلاقات داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح تأثير أسلوب تعامل المسؤولين على الاستقرار

النسبة المئوية%	التكرارات	تر تعامل المسؤولين على الاستقرار
82,4%	28	إيجابي
17,6%	6	سلبي
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن أسلوب المسؤولين يؤثر بشكل إيجابي على استقرارهم وتقدر نسبتهم 82,4%، ثم تليها نسبة 17,6% يرون أنه العكس وأن أسلوبهم يؤثر سلبيًا على استقرارهم.

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلب الموظفين يرون أن أسلوب تعامل المسؤولين يعد عنصراً أساسياً يعزز شعورهم بالاستقرار داخل المؤسسة بنسبة 82,4%، وأن الاستقرار في عملهم مرتبط بشكل مباشر بنوعية العلاقة التي تجمعهم بالمسؤولين. هذا يدل على أن العلاقة اليومية بين الموظف والمسؤول ليست مجرد توجيه وتنفيذ، بل علاقة ذات بعد إنساني ومهني في الوقت نفسه.

جدول رقم (14): يوضح أسلوب اتخاذ المدير للقرارات الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرارات	أسلوب اتخاذ المدير للقرارات الوظيفي
52,9%	18	نعم
20,6%	07	لا
26,5%	09	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن أسلوب المدير في اتخاذ القرارات غير متحيز وهذا بنسبة تقدر 52,9%، ثم تليها نسبة 26,5% عبروا عن موقف وسطي "إلى حد ما"، وتأتي في الأخير نسبة 20,6% يرون أن القرارات تتخذ بشكل متحيز.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أسلوب المدير في اتخاذ القرارات الوظيفية غير متحيز وهذا حسب رأي الأغلبية التي تقدر نسبتهم 52,9%، مما يدل على وجود نوع من الموضوعية في التسيير داخل المؤسسة، كما يعكس ذلك درجة معينة من العدالة التنظيمية التي يشعر بها الموظفون في تعامل الإدارة معهم.

جدول رقم (15): يوضح مدى مشاركة الموظفين في إبداء الرأي

النسبة المئوية%	التكرارات	مشاركة الموظفين في إبداء الرأي
73,5%	25	نعم
8,8%	03	لا
17,6%	06	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة تسنح لهم الفرصة في إبداء الرأي بنسبة تقدر 73,5%، ثم تليها نسبة 17,6% من الموظفين الذين يرون أن مشاركتهم في إبداء الرأي كانت إلى حد ما، وتأتي في الأخير نسبة 8,8% يرون أنهم لا تمنح لهم الفرصة في المشاركة في الرأي.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن نسبة مشاركة الموظفين في إبداء الرأي مرتفعة وهذا حسب رأي أغلبية المبحوثين التي تقدر نسبتهم 73,5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تفتح مجالاً للحوار والتشاور، مما يشعر الموظف بأن له دوراً في محيطه المهني، وأن صوته مسموع وهذا ينعكس بشكل إيجابي على شعوره بالانتماء وتحقيق استقراره الوظيفي.

جدول رقم (16): يوضح كيفية إشراك الموظفين في صنع القرار

النسبة المئوية%	التكرارات	كيفية إشراك الموظفين في صنع القرار
79,4%	27	اجتماع
11,8%	04	توزيع المهام
8,8%	03	أخرى
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن مشاركتهم في صنع القرار تكون عن طريق عقد اجتماع وقدر نسبتهم 79,4%، و ثم تليها نسبة 11,8% أن هذه المشاركة تتم عن طريق توزيع المهام، في حين تأتي الفئة الأخيرة والتي تقدر نسبتهم 8,8% أن المشاركة تتم بطرق أخرى.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الطريقة الأكثر شيوعاً لإشراك الموظفين في صنع القرار داخل المؤسسة تتم من خلال الاجتماعات، وهو ما أشار إليه 79,4% من أفراد العينة. وتُعد هذه النسبة مؤشراً على وجود مستوى جيد من المشاركة في التسيير، مما يعكس توجّهاً

إدارياً قائماً على التشاور الجماعي وتبادل الآراء. كما أن اعتماد الاجتماعات كوسيلة لإشراك العاملين يُسهم في ترسيخ مبادئ العدالة الإجرائية، من خلال إتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن رأيه والشعور بوجوده ضمن عملية اتخاذ القرار، وهو ما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويقوّي الإحساس بالانتماء والرضا، بما ينعكس إيجابياً على استقرارهم المهني داخل المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح آراء الموظفين حول عدالة الإجراءات في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	آراء الموظفين حول عدالة الإجراءات في المؤسسة
55,9%	19	نعم
8,8%	03	لا
35,3%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55,9% من الموظفين عبّروا عن قناعتهم بوجود عدالة في الإجراءات داخل المؤسسة، في حين أن 35,3% أجابت بـ "إلى حد ما"، بينما عبرت النسبة الأخيرة التي تقدر نسبتهم بـ 8,8% عن عدم توفر هذه العدالة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية الموظفين يشعرون بنوع من العدالة في الإجراءات التي تتخذ داخل المؤسسة، مما يدل على وجود نسبة من الشفافية في تطبيق القوانين والقرارات التنظيمية. وهذا النوع من العدالة يعتبر ركيزة أساسية في ترسيخ الثقة في بيئة العمل، حيث أن شعور الفرد بحضورها يخلق حالة من الطمأنينة والرضا الوظيفي.

جدول رقم (18): يوضح مدى شعور الموظف بالاستقرار والأمان

النسبة المئوية%	التكرارات	مدى شعور الموظف بالاستقرار والأمان
55,9%	19	نعم
8,8%	03	لا
35,3%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 55,9% من الموظفين صرحوا بأنهم يشعرون بالاستقرار والأمان داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 35,3% أجابوا بـ "إلى حد ما"، لتأتي في الأخير نسبة 8,8% صرحوا عن غياب هذا الشعور داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال المعطيات أن أكثر من نصف الموظفين يشعرون بدرجة من الاستقرار والأمان داخل المؤسسة، مما يعكس وجود بيئة عمل توفر الشروط الأساسية التي يحتاجها الفرد لأداء مهامه بثقة واطمئنان. ويُعزى هذا الشعور إلى مجموعة من العوامل التنظيمية، كوضوح القوانين والإجراءات، وتوفر قدر من العدالة في المعاملة، إضافة إلى الاعتراف بجهود الموظف داخل المؤسسة. وتُعتبر هذه المؤشرات من الدعائم الأساسية لخلق مناخ مهني يسوده الرضا، ويُرسخ الإحساس بالانتماء، وهو ما يُساهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

جدول رقم (19): يوضح مدى تأثير العدالة على الاستقرار الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	مدى تأثير العدالة على الاستقرار الوظيفي
79,4%	27	نعم
20,6%	07	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين بنسبة 79,4% يرون أن العدالة تؤثر بشكل مباشر على استقرارهم الوظيفي، في حين عبّر 20,6% أجابوا بـ "إلى حد ما"، ولا يوجد أي من أفراد العينة ممن أنكروا هذا التأثير تماما.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن نسبة تأثير العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي مرتفعة وهذا حسب الموظفين الذين صرحوا على ذلك والتي تقدر نسبتهم بـ 79,4%، وأن العدالة داخل المؤسسة تعد من العوامل الجوهرية التي يركز عليها شعور الموظف بالاستقرار، مما يدل على أن الموظفين يربطون بين العدالة (تعاملية، إجرائية، توزيعية) وبين إحساسهم بالأمان والاستقرار الوظيفي، فكلما زاد شعور الموظف بالعدالة بكل أبعادها زادت درجة الاطمئنان النفسي والاستقرار الوظيفي.

فيما يلي سنحاول ربط هذا المتغير (تأثير العدالة التنظيمية مع متغير الأقدمية) لفهم أكثر مدلول هذا التأثير.

جدول رقم (20): يوضح حرية التعبير عن الرأي في القرارات المهمة

النسبة المئوية%	التكرارات	حرية التعبير عن الرأي في القرارات المهمة
52,9%	18	نعم
8,8%	3	لا
38,2%	13	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 52,9% من الموظفين يرون أنهم يتمتعون بحرية التعبير عن آرائهم في القرارات المهمة داخل المؤسسة، في حين يرى 38,2% أن ذلك متوفر إلى حد ما، بينما 8,8% يصرحون عن غياب هذه الحرية.

نستنتج من خلال عرض هذه المعطيات أن نسبة حرية التعبير عن الرأي في القرارات المهمة تتعدى وهذا حسب رأي الموظفين الذين صرحوا على ذلك وتقدر نسبتهم 52,9%، وأن المؤسسة تظهر نوعاً من الانفتاح في التعامل مع الموظفين من حيث إشراكهم في الرأي حول القضايا الحساسة، مما يدل على وجود نمط تواصل يسهل على تقوية علاقة الموظف بالمؤسسة.

جدول رقم (21): يوضح مدى الشعور بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	الشعور بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة العمل
50%	17	نعم
20,6%	07	لا
29,4%	10	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50% من الفئة المبحوثة يشعرون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، في حين عبّر 29,6% عن رضاهم بـ إلى حد ما، لتأتي في الأخير نسبة 20,6% صرحوا عن عدم شعورهم بالرضا.

من خلال عرض هذه النتائج، نستنتج أن نسبة الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة بلغت 50%، وهي تمثل النسبة الأكبر مقارنة ببقية الإجابات. مما يعكس أن نصف أفراد العينة يرون في بيئة العمل إطارًا مقبولًا يلبي إلى حد ما تطلعاتهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية، كالشعور بالتقدير، وضمان قدر من الاستقرار والأمان الوظيفي. ويُعد هذا المؤشر مهمًا، باعتباره يعكس تصوّرًا عامًا إيجابيًا لدى شريحة معتبرة من الموظفين، ويُبرز توفر عوامل تساعد على توازن العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وهو ما يُساهم بدوره في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام المهني. لفهم هذه النتائج سنربط متغير الشعور بالرضا الوظيفي تبعًا لمتغير الأقدمية

جدول رقم (22): يوضح دوافع التغيب عن العمل

التغيب عن العمل	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	07	20,6%
لا	26	76,5%
إلى حد ما	1	2,9%
المجموع	34	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 76,5% من أفراد العينة لا يتغيبون عن العمل لأسباب مهنية، ثم تليها نسبة 20,6% من الموظفين يعترفون بوجود أسباب مهنية تدفعهم إلى التغيب، في حين أجاب 2,9% بـ إلى حد ما.

نستنتج من المعطيات، أن النسبة الأكبر تمثلت في 76,5% من أفراد العينة الذين صرّحوا بأنهم لا يتغيبون لأسباب مهنية. وتُعد هذه النسبة مؤشراً إيجابياً على وجود مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط داخل المؤسسة، مما يعكس شعوراً عاماً بالرضا تجاه بيئة العمل. كما يُشير هذا السلوك إلى توفر مناخ مهني مستقر يدفع العاملين إلى المواظبة والحضور، ويُعزز لديهم الإحساس بالانتماء والمسؤولية، وهو ما يُسهم في تقوية الروح المهنية وضمنان استمرارية الأداء داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح مدى أريحية بيئة العمل لبذل مجهود أكثر

أريحية بيئة العمل لبذل مجهود أكثر	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	09	26,6%
لا	13	38,2%
إلى حد ما	12	35,3%
المجموع	34	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 38,2% من أفراد العينة صرحوا بأن بيئة العمل لا توفر لهم الراحة الكافية لبذل مجهود أكثر، بينما 35,3% أجابوا بـ إلى حد ما، وتأتي نسبة 26,6% اعتبروا أن البيئة مريحة ومحفزة بما يكفي لبذل مجهود إضافي.

نستنتج من خلال هذه المعطيات التي توضح مدى أريحية بيئة العمل لبذل مجهود أكثر أن النسبة الغالبة كانت 38,2% لصالح الذين يرون أن بيئة العمل غير مريحة بما يكفي لتحفيزهم على بذل جهد إضافي، مما يدل على أن الجو المهني السائد داخل المؤسسة لا يشكل دافعا فعليا لدى أغلب الموظفين لبذل مجهود أكثر، والأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الموظف وعلى المؤسسة أيضا.

جدول رقم (24): يوضح مدى عدالة الإدارة في معاملة الموظفين

النسبة المئوية%	التكرارات	عدالة الإدارة في معاملة الموظفين
44,1%	15	نعم
20,6%	07	لا
35,3%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 44,1% من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تتعامل بعدل بين مختلف العمال، تليها نسبة 35,3% ممن أجابوا بـ إلى حد ما، في حين 20,6% عبرت عن عدم إحساسها بالعدالة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات التي توضح مدى عدالة الإدارة في معاملة الموظفين أن النسبة الغالبة تقدر بـ 44,1% من الذين صرحوا أن الإدارة تتعامل بعدالة، مما يدل على وجود نوع من الإنصاف داخل المؤسسة، وهو ما يعزز لدى العديد من الموظفين الشعور بالثقة والارتياح في علاقاتهم، بحيث ينعكس هذا بشكل إيجابي على استقرارهم الوظيفي،

ويظهر هذا أن العدالة التنظيمية ليست مجرد إجراء إداري بل هي ركيزة أساسية لتحقيق الانتماء وتعزيز الرضا.

جدول رقم (25): يوضح مدى استعداد الموظف لتغيير مكان العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	استعداد الموظف لتغيير مكان العمل
47,1%	16	نعم
47,1%	16	لا
5,9%	02	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك تساويا بين من أبدوا استعدادهم للتنقل ومن يرفضون الفكرة، حيث حصل كل منهما على نسبة 47,1%، بينما بلغت نسبة من أجابوا بـ إلى حد ما 5,9%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن نسبة 47,1% من الموظفين أبدت استعدادها للتنقل وهي النسبة نفسها التي قامت بالرفض، هذا ما يدل على وجود تردد واضح بين البقاء والرحيل لأن الرغبة في التغيير ليس ناتجا فقط عن ظروف مهنية، بل يرتبط أيضا بعوامل شخصية واجتماعية كبعد مكان الإقامة عن مؤسسة العمل ، ما يعكس حالة من التوازن غير المستقر بين الرغبة في التغيير والسعي نحو الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (26): يوضح مدى تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي
50%	17	نعم
11,8%	04	لا
38,2%	13	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50% من أفراد العينة تصرح أن الإدارة تشجعهم على الاستقرار، لتليها نسبة 38,2% ممن أجابوا بـ إلى حد ما، لتأتي الفئة التي صرحت على عكس ذلك وأنهم لا يتلقون تشجيع من طرف الإدارة وتقدر نسبتهم بـ 11,8%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن غالبية أفراد العينة تصرح بشعورها للدور الإيجابي الذي تلعبه الإدارة في ترسيخ فكرة الاستقرار لديهم وتقدر نسبتهم 50%، مما يدل على وعي الإدارة بأهمية الحفاظ على المرد البشري (العمال)، ومحاولتها في خلق بيئة تشعر الموظف بالأمان والاستمرارية، بحيث ينعكس ذلك على الأداء وعلى تقليل الرغبة في تغيير مكان العمل كما يعزز الالتزام والانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح ثقة المدير بالموظف في مجال العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	ثقة المدير بالموظف في مجال العمل
50%	17	نعم
20,6%	07	لا
29,4%	10	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من الموظفين يشعرون ان المدير يثق بهم في مجال العمل، لتليها نسبة 29,4% ممن أجابوا على ذلك بـ إلى حد ما، فحين أجاب 20,6% على عدم شعورهم بالثقة من طرف المدير.

نستنتج من خلال عرض هذه المعطيات أن نسبة معتبرة من الموظفين يشعرون أن المدير يمنحهم الثقة وتقدر نسبتهم 50%، مما يدل على أن الثقة داخل المؤسسة تبنى على نمط من الاستحقاق، أي كلما أظهر الموظف كفاءته والتزامه تمنح له الثقة، على العكس فيمن لا يظهرون كفاءات. هذا ما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالعدالة والتوازن في العلاقة بين الموظف والإدارة، كما يتم ترسيخ فكرة أن التقدير لا يمنح بشكل عشوائي بل يكتسب بالجدارة.

جدول رقم (28): يوضح مدى تمتع العمال بحقوقهم

تمتع العمال بحقوقهم	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	17	50%
لا	07	20,6%
إلى حد ما	10	29,4%
المجموع	34	100%

نلاحظ من هذا الجدول أن 50% من الموظفين يرون أنهم يتمتعون بحقوقهم داخل المؤسسة، بينما يرى 29,4% أن ذلك يتم إلى حد ما، في صرح 20,6% بعدم تمتعهم بها.

من خلال عرض هذه المعطيات، نستنتج أن تمتع العمال بحقوقهم يشمل نسبة معتبرة من أفراد العينة، حيث صرح 50% منهم بأنهم يتمتعون بحقوقهم داخل المؤسسة. وتعد هذه النسبة مؤشراً على أن بيئة العمل تميل نحو احترام الحقوق المهنية الأساسية للعامل، من خلال ضمان شروط تحفظ كرامته وتراعي احتياجاته القانونية والمهنية. كما أن هذا الاحترام

يسهم في خلق مناخ تنظيمي صحي يُعزز الإحساس بالعدالة والانتماء، مما ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي، ويقوّي من ثبات الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (29): يوضح مدى اتخاذ القرارات على معايير واضحة

النسبة المئوية%	التكرارات	اتخاذ القرارات على معايير واضحة
52,9%	18	نعم
11,8%	04	لا
35,4%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يرون أن القرارات تتخذ بناء على معايير واضحة وتقدر نسبتهم بـ 52,9%، بينما يرى 35,4% أن ذلك يتم إلى حد ما، لتبقى نسبة 11,8% ممن أجابوا بلا.

نستنتج من خلال عرض هذه المعطيات أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن اتخاذ القرارات تبني على معايير واضحة، مما يدل على وجود شفافية وتنظيم داخل المؤسسة، وينعكس هذا الوضوح بشكل إيجابي على ثقة الموظفين، كما ينعكس أيضا على الاستقرار الوظيفي للعامل ويقلل من الإحساس بالظلم في بيئة العمل.

جدول رقم (30): يوضح مدى مساواة الإدارة في تطبيق القرارات على الأساتذة

النسبة المئوية%	التكرارات	مساواة الإدارة في تطبيق القرارات على الأساتذة
58,8%	20	نعم
8,8%	03	لا
38,4%	11	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 58,8% صرحوا بأن الإدارة تقوم بتطبيق القرارات على الأساتذة دون استثناء، لتليها نسبة 38,4% ممن أجابوا بـ إلى حد ما، وتأتي في الأخير، نسبة 8,8% نفوا ذلك وأن القرارات لا تطبق بشكل متساوي على جميع الأساتذة.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن هناك مساواة في تطبيق القرارات على الأساتذة داخل المؤسسة، هذا ما يدل على حضور نوع من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، إذ تساهم المساواة في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام والرضا، فكلما شعر زاد الشعور بهذه المساواة زاد الاستقرار والرضا الوظيفي.

جدول رقم (31): يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	المعاملة
55,9	19	نعم
14,7	05	لا
29,4	10	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلا هذا الجدول أن 55.9% من الموظفين أكدوا شعورهم بوجود عدالة في التعامل داخل المؤسسة، بينما 29,4% لديهم نظرة مترددة نحو ذلك وكانت إجاباتهم بـ إلى حد ما، في حين أن 14,7% صرحوا عن غياب هذا النوع من العدالة.

نستنتج من هذه المعطيات أن فئة معتبرة من الموظفين ترى أن العدالة في المعاملة داخل المؤسسة حاضرة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توزيع الحقوق والمسؤوليات بعدالة، بحيث تنعكس هذه العدالة على الانتماء المؤسسي والاستقرار الوظيفي، كما تحد من النزاعات الداخلية وتعزز روح التعاون بين الموظفين.

جدول رقم (32): يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	توزيع المهام
44,1%	15	نعم
17,6%	06	لا
38,2%	13	إلى حد ما
100%	34	المجموع

أن أكبر نسبة من الموظفين ترى أن توزيع المهام يتم بشكل منظم، حيث أجاب 44.1% صرحوا بذلك، في حين نسبة 38.2% أجابوا بـ إلى حد ما، لتأتي في الأخير نسبة 17,6% ممن نفوا هذه العدالة. من خلال هذه المعطيات، نستنتج أن توزيع المهام داخل المؤسسة يتم بشكل عادل على الموظفين، وهذا حسب ما صرّح به 44,1% من المشاركين، مما يدل على وجود درجة من التنظيم والتطوير في آليات العمل، حيث تُراعى في الغالب الكفاءة والاختصاص. كما تنعكس هذه العدالة بشكل إيجابي على الجو المهني العام، وتساهم في خلق بيئة عمل متوازنة تُشجّع على الأداء والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (33): يوضح مدى وجود عدالة على جميع العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	المكافآت
50%	17	نعم
14,7%	05	لا
35,2%	12	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 50% من أفراد العينة صرحوا بوجود عدالة في المكافآت على جميع العمال، لتليها نسبة 35,2% ممن أجابوا بـ إلى حد ما، في حين أجاب 14,7% عن غياب هذه العدالة.

من خلال هذه المعطيات، نستنتج أن عدالة توزيع المكافآت داخل المؤسسة تحظى بقبول نسبي، حيث صرح 50% من الموظفين بأنهم يرون أن توزيع المكافآت يتم بعدالة، مما يدل على وجود محاولات لترسيخ مبدأ الاستحقاق والاعتراف بالجهود المبذولة. وتنعكس هذه العدالة بشكل إيجابي على تحفيز العاملين، إذ تسهم في ترسيخ الشعور بالإنصاف والانتماء، مما يعزز من الاستقرار والرضا الوظيفي.

جدول رقم (34): يوضح مدى مساواة الإدارة في تطبيق الإجراءات التأديبية

النسبة المئوية%	التكرارات	مساواة الإدارة في تطبيق الإجراءات التأديبية
52,9%	18	نعم
17,6%	06	لا
29,4%	10	إلى حد ما
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 52,9% ترى أن الإدارة تطبق الإجراءات التأديبية بشكل متساوي، في حين صرّح 29,4% أن ذلك يتم إلى حد ما، ليأتي 17,6% من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تطبقها بشكل متساوي.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن نسبة معتبرة من الموظفين ترى أن الإدارة تلتزم بمبدأ المساواة في تطبيق الإجراءات التأديبية، حيث صرّح 52,9% من المشاركين بذلك، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى مراعاة الفروقات الفردية بين الموظفين في ضوء أخلاقياتهم وسلوكياتهم داخل العمل، حيث يُعامل كل موظف وفق ما يُظهره من التزام أو تقصير، أي أن من يرتكب خطأ يتحمل تبعاته، وهذا يعكس وجود نمط من العدالة التأديبية القائمة على الاستحقاق والمسؤولية الفردية، لا على المحاباة أو الانتماءات الشخصية، مما يعزز الشعور بالاستقرار الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

جدول رقم (35): يوضح اقتراحات لتعزيز الاستقرار الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرارات	الشعور بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة العمل
35,3%	12	الاحترام
44,1%	15	توفير الإمكانيات
20,6%	07	أخرى
100%	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين 44,1% ترى أن توفير الإمكانيات داخل المؤسسة يُعد من أبرز الاقتراحات التي تعمل على أ تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما عبّر حوالي 35,3% من المشاركين عن أهمية الاحترام كعامل أساسي في تحقيق هذا الاستقرار، في حين اختار 20,6% فئة أخرى.

من خلال هذه المعطيات، نستنتج أن تعزيز الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر الموظفين يرتبط بالدرجة الأولى بتوفير الإمكانيات والوسائل المهنية داخل المؤسسة، حيث أشار 44,1% من المشاركين إلى ذلك، مما يدل على أن بيئة العمل التي توفر متطلبات الأداء تساهم بشكل مباشر في الاستقرار والاستمرارية، فكلما توفرت الإمكانيات زاد شعور الاستقرار لدى الموظفين

جداول الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

المجموع		10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية الشعور بالرضا
		%	ت	%	ت	%	ت	
%50	17	%37,5	06	%80	04	%53,8	07	نعم
%20,6	07	%18,8	03	%00	00	%30,8	04	لا
%29,4	10	%43,8	07	%20	01	%15,4	02	إلى حد ما
%100	34	%100	16	%100	05	%100	13	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن درجة الشعور بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة تتباين باختلاف مدة الأقدمية لدى أفراد العينة، حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أبدوا رضا تام عن وظائفهم 50% من إجمالي العينة، وتوزعت هذه النسبة بشكل غير متساوٍ بين فئات الأقدمية. كانت

أعلى نسبة للرضا التام لدى العاملين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 80%، مما يعكس مرحلة استقرار مهني نسبي تدعم شعورهم بالرضا الوظيفي. في المقابل، جاءت نسبة الرضا التام أقل لدى المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 10 سنوات، بنسبة 37.5%، وهي نسبة تقابلها نسبة عالية من الرضا الجزئي بلغت 43.8%، مما قد يشير إلى وجود عوامل تؤثر سلبًا على رضا هذه الفئة رغم طول فترة العمل، وربما تعكس تحديات مهنية أو شعورًا بعدم تحقيق تطلعاتهم كاملة. أما المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات، فقد بلغت نسبة الرضا التام لديهم 53.8%، وهي نسبة متوسطة، تدعمها نسبة عدم الرضا التي بلغت 30.8%، مما قد يعكس حداثة التجربة المهنية ومرحلة التكيف مع بيئة العمل الجديدة. وبالنسبة لعدم الرضا، كانت نسبته الأعلى بين أصحاب الأقدمية الأقل من 5 سنوات، مقابل غياب تام لهذه النسبة في فئة الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، مما يعزز فكرة أن المرحلة المتوسطة من الأقدمية تتسم باستقرار مهني أعلى ورضا وظيفي أفضل. أما الرضا الجزئي، فتركز بشكل أكبر في فئة الأقدمية الطويلة، بنسبة 43.8%، مما يدل على تفاوت شعور الرضا وعدم الرضا لديهم. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الأقدمية تمثل عاملاً مؤثرًا ينعكس على درجة الرضا الوظيفي، حيث تدعم فترة الأقدمية المتوسطة (5-10 سنوات) الشعور بالرضا التام، في حين تقابلها نسب أعلى من الرضا الجزئي وعدم الرضا في فئات الأقدمية القصيرة والطويلة، مما يشير إلى أن تراكم الخبرة ليس دائمًا ضمانًا لزيادة الرضا، بل قد يتأثر بعدة عوامل مرتبطة بظروف العمل والتوقعات الشخصية للموظفين.

جدول رقم (37): يوضح تأثير الأقدمية على تقييم الأفراد لراحة وملاءمة بيئة العمل لبذل مجهود إضافي.

المجموع	10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية أريحية بيئة العمل		
	%	ت	%	ت	%	ت			
	%26,5	09	%31,2	05	%20	01	%23,1	03	نعم
	%38,2	13	%31,2	05	%40	02	%46,2	06	لا
	%35,3	12	%37,5	06	%40	02	%30,8	04	إلى حد ما
المجموع	%100	34	%100	16	%100	05	%100	13	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن تقييم الأفراد لراحة وملاءمة بيئة العمل لبذل مجهود إضافي يتأثر بدرجة الأقدمية، حيث بلغت نسبة من يرون أن بيئة العمل غير مريحة وغير ملائمة 38.2%، وتوزعت هذه النسبة بشكل أكبر لدى أصحاب الأقدمية الأقل من 5 سنوات بنسبة 46.2%، تليها فئة الأقدمية بين 5 و10 سنوات بنسبة 40%، ثم فئة الأقدمية التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة 31.2%، مما قد يعكس شعور هذه الفئات بعدم وجود الظروف المناسبة لدعم جهودهم الإضافية. في المقابل، بلغ نسبة من يرون بيئة العمل مريحة وملائمة 26.5% من إجمالي العينة، وكانت أعلى هذه النسبة بين أصحاب الأقدمية التي تزيد عن 10 سنوات بنسبة 31.2%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، ثم فئة

أقل من 5 سنوات بنسبة 15.4%. أما فئة الذين يرون أن بيئة العمل ملائمة "إلى حد ما"، فقد بلغت نسبتها 35.3%، وكانت أكثر انتشارًا بين فئة من 5 إلى 10 سنوات 40%، تليها فئة الأقدمية التي تزيد عن 10 سنوات 37.5%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 38.4%، مما يدل على وجود تقييم متذبذب وغير حاسم تجاه مدى ملاءمة بيئة العمل لبذل جهد إضافي. وبناءً عليه، يمكن القول إن الأقدمية تلعب دورًا واضحًا في تشكيل تصور الموظفين لبيئة العمل، حيث تميل فئة الأقدمية الطويلة إلى تقييم إيجابي أعلى مقارنة بالفئات الأخرى.

نستنتج من خلال ما سبق أن هناك علاقة بين متغير الأقدمية ومدى شعور الأفراد براحة وملاءمة بيئة العمل لتقديم مجهود إضافي. فكلما زادت أقدمية الأفراد داخل المؤسسة، زادت نسبة من يقيّمون بيئة العمل بشكل إيجابي، مما يشير إلى أن الأقدمية قد تسهم في تعزيز التكيف مع ظروف العمل وتقبلها، وربما تدفع الموظف لبذل مجهود أكبر.

جدول رقم (38): يوضح تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي تبعًا لمتغير الأقدمية.

المجموع		10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية تشجيع الإدارة على الاستقرار
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%50	17	%43,8	07	%40	02	%61,5	08	نعم
%11,8	04	%12,5	02	%00	00	%15,4	02	لا
%38,2	13	%43,8	07	%60	03	%23,1	03	إلى حد ما
%100	34	%100	16	%100	05	%100	13	المجموع

نلاحظ من معطيات الجدول وجود تفاوت في تقييم أفراد العينة لمستوى تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي بحسب متغير الأقدمية. فقد بلغت النسبة العامة لمن صرّحوا بأن الإدارة تشجع فعليًا على الاستقرار الوظيفي 50%، وهي نسبة تعبر عن نصف أفراد العينة، وتدل على أن نصف الموظفين يشعرون بوجود دعم إداري واضح للاستمرارية في العمل. وقد جاءت هذه النسبة مدعومة أساسًا بإجابات فئة ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات، حيث بلغت نسبة موافقتهم 61.5%، وهي النسبة الأعلى بين الفئات، ما قد يُشير إلى أن الإدارة تحرص على كسب ثقة الموظفين الجدد وتشجيعهم على البقاء، خاصة في السنوات الأولى التي تُعد حاسمة في بناء الولاء الوظيفي. أما فئة الذين تتراوح أقدمتهم بين 5 و 10 سنوات، فقد عبّر 40% منهم عن وجود تشجيع من طرف الإدارة، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئة

الأولى، ما قد يعكس بداية تغير في توقعات هذه الفئة أو شعورها بفتور نسبي في التشجيع مع مرور الوقت. بينما بلغت نسبة الموافقة لدى ذوي الأقدمية التي تفوق 10 سنوات حوالي 43.8%، وهي نسبة تقارب فئة 5-10 سنوات، وقد تدل على إدراك متوازن نسبياً بين التجربة الطويلة واستمرار بعض جوانب التشجيع. في المقابل، صرّح 11.8% من أفراد العينة بأن الإدارة لا تشجّع على الاستقرار الوظيفي مطلقاً، وهي نسبة منخفضة نسبياً، لكنها ظهرت أكثر وضوحاً لدى ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات 15.4%، ولدى من لهم أكثر من 10 سنوات 12.5%، ما قد يعكس وجود تجارب سلبية أو خيبات أمل في بعض السياقات المهنية. أما الفئة التي ترى أن التشجيع موجود "إلى حد ما"، فقد شكّلت نسبة معتبرة من العينة بلغت 38.2%، وقد ظهرت هذه النسبة بشكل بارز لدى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 60%، وكذلك لدى أصحاب الأقدمية التي تفوق 10 سنوات بنسبة 43.8%، مما يدل على أن الكثير من الموظفين المخضرمين لا يلمسون تشجيعاً واضحاً وثابتاً، بل يتعاملون معه بدرجات متفاوتة من التقدير.

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن نسبة تشجيع الإدارة على الاستقرار الوظيفي بلغت 50%، وهي نسبة تعكس حضوراً معتبراً لهذا العامل، حيث ينعكس هذا التشجيع بشكل أقوى لدى الفئات الأحدث توظيفاً، ويضعف تدريجياً لدى الفئات الأكثر خبرة، ما يدعم الحاجة إلى استراتيجية إدارية مستدامة تحافظ على استقرار جميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم.

جدول رقم (39): يوضح تحليل تطبيق القرارات الإدارية تبعًا لمتغير العمر لدى الأساتذة.

العمر	تطبيق القرارات الإدارية	من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		50 سنة فأكثر		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت		
نعم		68,8%	11	50%	07	50%	02	58,8%	20
لا		00%	00	14,3%	02	25%	01	8,8%	03
إلى حد ما		31,2%	05	35,7%	05	25%	01	32,4%	11
المجموع		100%	16	100%	14	100%	04	100%	34

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 58.8% من المبحوثين صرّحوا بأن هناك تطبيقًا فعليًا للقرارات الإدارية داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وجود تصور إيجابي عام لدى أغلبية أفراد العينة حول التزام الإدارة بتنفيذ قراراتها. وتُعد هذه النسبة مؤشرًا دالًا على وجود قدر من الثقة في الممارسات التنظيمية، خاصة لدى الفئات النشيطة مهنيًا. وقد تمثل هذا الإدراك بشكل أوضح لدى المبحوثين المنتمين إلى الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغت نسبة موافقتهم على تطبيق القرارات 68.8%، وهي النسبة الأعلى، ما يدل على ارتباط هذه الفئة أكثر من غيرها بالواقع الإداري اليومي للمؤسسة. تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 50%، في حين جاءت الفئة 50 سنة فأكثر بنفس النسبة

(50%) أيضًا، ما يُشير إلى استقرار نسبي في التقديرات، رغم التباين الطفيف حسب الخبرة والسّن. وفي المقابل، صرّح 32.4% من المبحوثين بأن تطبيق القرارات يتم "إلى حد ما"، وهو ما قد يُعبّر عن مواقف متحفظة أو تجارب متفاوتة، بينما عبّر 8.8% فقط عن عدم وجود تطبيق فعلي، وهي نسبة ضعيفة تعكس محدودية النظرة السلبية. وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن أغلبية أفراد العينة، وبنسبة تفوق النصف، يعتبرون أن القرارات الإدارية تُطبّق داخل المؤسسة على كل الأساتذة دون استثناء، وهو ما يعكس درجة من الرضا التنظيمي.

جدول رقم (40): يوضح تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل عادل ومتساوي تبعاً لمتغير العمر.

المجموع	50 سنة فأكثر		من 40 إلى 50 سنة		من 30 إلى 40 سنة		العمر تطبيق الإجراءات التأديبية		
	ت	%	ت	%	ت	%			
	18	52,9%	01	25%	06	42,9%	11	68,8%	نعم
	06	17,6%	02	50%	03	21,4%	01	6,2%	لا
	11	32,4%	01	25%	05	35,7%	04	25%	إلى حد ما
المجموع	34	100%	04	100%	14	100%	16	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن تقييم تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل عادل ومتساوٍ داخل المؤسسة يختلف باختلاف الفئة العمرية للمبحوثين. فقد أشار 52.9% من أفراد العينة إلى أن الإجراءات التأديبية تُطبق بشكل عادل، وهي نسبة تتفاوت بوضوح بين الفئات العمرية، حيث بلغت نسبة الموافقة لدى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة 68.8%، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لهذه الفئة وربما يعود ذلك إلى انخراطهم في بيئة العمل وارتباطهم الوثيق بممارسات المؤسسة في هذه المرحلة من مسيرتهم المهنية. أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، فقد انخفضت نسبة الموافقة لديهم إلى 42.9%، فيما سجلت الفئة الأكبر من 50 سنة أدنى نسبة موافقة بلغت 25%، مما قد يشير إلى تزايد الحذر أو التشكك في عدالة تطبيق الإجراءات التأديبية مع تقدم السن وخبرة أطول داخل المؤسسة. وبالنسبة للمبحوثين الذين أفادوا بعدم تطبيق الإجراءات التأديبية بشكل عادل، فقد مثلوا 17.6% من العينة الكلية، حيث كانت النسبة الأعلى بين كبار السن (50 سنة فأكثر) بنسبة 50%، يليهم من هم بين 40 و50 سنة بنسبة 21.4%، في حين لم تتجاوز هذه النسبة 6.2% لدى الفئة الأصغر عمرًا (30 إلى 40 سنة). أما الذين أشاروا إلى تطبيقها "إلى حد ما"، فشكلوا 32.4% من أفراد العينة، مع تباين بين الفئات العمرية يعكس اختلافًا في الرؤية والتجربة. وبناءً على ذلك، يُمكن القول إن إدراك عدالة تطبيق الإجراءات التأديبية يتأثر بالعمر، حيث تميل الفئات الأصغر سنًا إلى تقييم أكثر إيجابية مقارنة بالفئات الأكبر سنًا التي تبدو أكثر انتقادًا أو حذرًا.

جداول الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (41): تأثير المشاركة في القرارات على الاستقرار الوظيفي باختلاف سنوات

الخدمة

المجموع	10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية تأثير فرصة التعبير		
	%	ت	%	ت	%	ت			
	79,4%	27	81,8%	13	80%	4	76,9%	10	نعم
	20,6%	07	18,8%	03	20%	01	23,1%	03	إلى حد ما
	100%	34	100%	16	100%	05	100%	13	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 79,4% من المبحوثين صرّحوا بأن للعدالة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الاستقرار الوظيفي، وهو ما يعكس إدراكاً عاماً بين أفراد العينة بأهمية العدالة في تحقيق التوازن داخل بيئة العمل وتعزيز شعورهم بالاطمئنان والاستمرارية في وظائفهم. وتُعد هذه النسبة مرتفعة ودالة على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية في بناء علاقة صحية بين الموظف والمؤسسة. وقد تَمَثَّل هذا التأثير بشكل أوضح لدى المبحوثين الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات، حيث بلغت نسبة موافقتهم على هذا التأثير 81.8%، ما يشير إلى أن تراكم الخبرات والانخراط الطويل في محيط العمل يزيد من وعي

الأفراد بأهمية العدالة في تعزيز استقرارهم المهني. وتلي هذه النسبة نسبة 80% لدى العاملين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و10 سنوات، وهي فئة تمر غالبًا بمرحلة من التوازن المهني والاستقرار الوظيفي النسبي، مما يدعم إحساسهم بأثر العدالة على مسارهم المهني. أما المبحوثين الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات، فقد بلغت نسبتهم 76.9%، وهي نسبة تعبر بدورها عن إدراك جيد رغم محدودية تجربتهم داخل المؤسسة، وتدل على أن الشعور بأهمية العدالة يبدأ بالتشكل منذ المراحل الأولى للعمل. في المقابل، صرح 20% من المبحوثين بأن تأثير العدالة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي يُعد جزئيًا فقط، أي أنه غير كافٍ لتحقيق الشعور الكامل بالاستقرار، وقد كانت النسبة الأبرز ضمن هذه الفئة من ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات، حيث بلغت 23.1%، ما قد يُعزى إلى محدودية تجربتهم أو عدم وضوح معايير العدالة بالنسبة لهم في هذه المرحلة المبكرة من المسار المهني .

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن غالبية المبحوثين يتفقون على أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الاستقرار الوظيفي، وهو ما تؤكد النسبة العامة التي بلغت 79,4%، مما يدل على أن العدالة التنظيمية تُعد من العوامل الجوهرية التي ينعكس حضورها على شعور الموظف بالطمأنينة، الانتماء، والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة، بغض النظر عن مستوى الأقدمية، وإن كانت آثارها أكثر وضوحًا لدى الفئات ذات الخبرة الطويلة.

جدول رقم (42): يوضح العلاقة بين الأقدمية ومدى إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال.

المجموع	10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية وجود عدالة بين العمال
	%	ت	%	ت	%	ت	
	44,1%	15	31,2%	05	40%	02	نعم
	20,6%	07	25%	04	20%	01	لا
	35,3%	12	43,8%	07	40%	02	إلى حد ما
المجموع	100%	34	100%	16	100%	05	13

إن إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال يختلف باختلاف أقدمية العاملين داخل المؤسسة. فقد أشار 44.1% من أفراد العينة إلى وجود عدالة في تعامل الإدارة مع العمال، وهي نسبة تتفاوت بوضوح بين فئات الأقدمية، إذ بلغت 61.5% لدى المبحوثين الذين نقل أقدمتهم عن 5 سنوات، ما يعكس تصورًا إيجابيًا نسبيًا لهذه الفئة، ربما نتيجة لقلّة تعرضها لمواقف سلبية أو لطبيعة توقعاتهم في بداية مسارهم المهني. في المقابل، انخفضت هذه النسبة إلى 40% لدى من تتراوح أقدمتهم بين 5 و10 سنوات، وواصلت انخفاضها إلى 31.2% لدى أصحاب الأقدمية التي تفوق 10 سنوات، ما قد يُفسّر بتراكم التجارب أو تعرّضهم لمواقف تضعف إحساسهم بوجود العدالة في المعاملة. أما نسبة من نفوا وجود العدالة تمامًا فقد بلغت

20.6% من إجمالي العينة، وظهرت بشكل أكبر لدى فئة الأقدمية العالية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 25%، تليها فئة 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، في حين لم تتجاوز 15.4% لدى الفئة الأقل أقدمية، مما يشير إلى علاقة عكسية بين مدة الخدمة والإدراك الإيجابي للعدالة. وبالنسبة للمبحوثين الذين رأوا أن العدالة موجودة "إلى حد ما"، فقد مثلوا 35.3% من العينة، وسُجّلت أعلى نسبة داخل هذه الفئة لدى من تجاوزت أقدميتهم 10 سنوات 43.8%، ما يعكس تردّدًا أو رؤية مزدوجة حول الإنصاف في المعاملة الإدارية، وترتبط غالبًا بتراكم تجارب متباينة بين الإيجابية والسلبية. وبناءً على ذلك، يُمكن القول أن إدراك العدالة التنظيمية يتأثر بالأقدمية، إذ تميل الفئات الأقل خبرة إلى رؤية أكثر تفاؤلاً، في حين تتبنى الفئات الأكثر أقدمية تقييمًا أكثر واقعية أو نقدًا.

جدول رقم (43): يوضح العلاقة بين الجنس ومدى إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس وجود عدالة بين العمال
		%	ت	%	ت	
44,1%	15	46,7%	14	25%	01	نعم
20,6%	07	16,7%	05	50%	02	لا
35,3%	12	36,7%	11	25%	01	إلى حد ما
100%	34	100%	30	100%	04	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول على وجود تفاوت واضح في إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال تبعًا لمتغير الجنس. فقد صرّح ما نسبته 44.1% من أفراد العينة بوجود عدالة في تعامل الإدارة مع العمال، وهي نسبة جاءت نتيجة لإجابات 46.7% من الإناث مقابل 25% فقط من الذكور، ما يُشير إلى أن الإناث يملن بدرجة أكبر إلى تقييم العلاقة الإدارية على أنها عادلة، وهو ما قد يعكس اختلافًا في التوقعات أو التجارب بين الجنسين داخل بيئة العمل. وفي المقابل، بلغت نسبة من يرون أن العدالة غير متوفرة تمامًا 20.6% من إجمالي العينة، وكانت هذه النسبة أكثر بروزًا لدى الذكور، إذ بلغت 50%، مقارنة بـ 16.7% فقط من الإناث. هذا الفرق اللافت قد يدل على أن الذكور أكثر ميلًا إلى ملاحظة أو التعبير عن غياب العدالة في المعاملة، وربما يعود ذلك إلى نوعية المهام أو الأدوار التي يتولونها داخل المؤسسة، أو إلى طبيعة احتكاكهم المباشر بالإدارة. أما بخصوص من عبّروا عن إدراك جزئي للعدالة، أي أنها موجودة "إلى حد ما"، فقد بلغت نسبتهم 35.3% من مجموع العينة، وتوزعت بين 36.7% من الإناث و25% من الذكور، وهي نسبة تدعم فكرة أن جزءًا كبيرًا من الموظفين وخاصة الإناث لديهم إدراك غير حاسم للعدالة، ما قد يعكس تجارب مختلطة أو متغيرة في تعامل الإدارة مع العمال.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن إدراك العدالة في معاملة الإدارة للعمال ينعكس بشكل متفاوت تبعًا للجنس، حيث تميل الإناث إلى تقييم العلاقة الإدارية بإيجابية أكبر مقارنة بالذكور. كما أن النسبة العامة البالغة 44,1% ممن يرون أن هناك عدالة كليًا أو جزئيًا، تُشير إلى وجود إدراك واسع لكنه غير مكتمل لعدالة الإدارة، مما يستدعي تعزيز الثقة لدى الذكور، وتحسين آليات التواصل والتعامل الإداري بما يُسهم في تحقيق عدالة متوازنة يشعر بها جميع الموظفين على اختلاف فئاتهم.

جدول رقم (44): يوضح مدى التمتع بالحقوق داخل المؤسسة تبعًا لمتغير الأقدمية.

المجموع		10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الأقدمية التمتع بالحقوق
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50%	17	37,5%	06	60%	03	61,5%	08	نعم
8,8%	03	6,2%	01	00%	00	15,4%	02	لا
35,3%	12	43,8%	07	40%	02	23,1%	03	إلى حد ما
100%	34	100%	16	100%	05	100%	13	المجموع

بناءً على بيانات الجدول تضح أن تقييم الأفراد لمدى تمتعهم بالحقوق داخل المؤسسة يختلف تبعًا لمتغير الأقدمية، مع تسجيل نسبة عامة تُقدَّر بـ 50% من المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يتمتعون بحقوقهم بشكل كامل داخل المؤسسة، وهي نسبة تمثل نصف العينة وتدل على وجود درجة ملحوظة من الرضا بهذا الجانب. وقد ظهرت هذه النسبة بشكل أوضح لدى الموظفين الجدد الذين تقل أقدمتهم عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبة من وافقوا على هذا الطرح 61.5%، ما يشير إلى أن الفئة الناشئة داخل المؤسسة تشعر نسبيًا بحماية حقوقها وربما تلقى معاملة داعمة في بداية المسار المهني. وفي الفئة التي تتراوح أقدمتها بين 5 و10 سنوات، بلغت نسبة التأكيد على التمتع بالحقوق 60%، وهي قريبة جدًا من الفئة السابقة، ما يدل على تواصل هذا الشعور خلال مرحلة الاستقرار المهني. بالمقابل، انخفضت هذه النسبة إلى 37.5% لدى المبحوثين الذين تفوق أقدمتهم 10 سنوات، وهي

نسبة أدنى مقارنةً بباقي الفئات، ما قد يعكس نوعًا من التراجع في الإحساس بتمام التمتع بالحقوق لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، أو ربما نتيجة لمعايشتهم حالات أكثر تعقيدًا في بيئة العمل. من جهة أخرى، أفاد 8.8% من مجموع العينة بأنهم لا يتمتعون بحقوقهم داخل المؤسسة، وهي نسبة ضئيلة نسبيًا، وتوزعت بشكل محدود بين فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 15.4%، وفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 6.2%، بينما لم يُسجّل أي تصريح بالرفض في الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 و10 سنوات، ما قد يُفهم منه أن هذه الفئة تمر بمرحلة استقرار نسبي في إدراك الحقوق. أما من أفادوا بأنهم يتمتعون بحقوقهم "إلى حد ما"، فقد بلغت نسبتهم العامة 35.3%، وهي نسبة معتبرة، ظهرت بشكل أكبر لدى ذوي الأقدمية الطويلة (43.8%)، ما يعكس نوعًا من التحفظ أو التقييم الحذر لدى هذه الفئة، ويقترح أن تمتعهم بالحقوق لا يكون دائمًا كاملاً بل مرتبطًا بسياقات وظروف متغيرة.

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن هناك تصورًا إيجابيًا عامًا بين الموظفين حول احترام المؤسسة لحقوقهم، مع اختلافات في درجة هذا الشعور تبعًا للأقدمية، حيث ينعكس هذا الإدراك بشكل أوضح لدى الموظفين الجدد، ويتراجع نسبيًا مع تراكم الخبرة، مما يشير إلى أهمية المحافظة على استمرارية العدالة في توزيع الحقوق بين جميع الفئات المهنية داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث:

أ. الفرضية الجزئية الأولى: للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي بالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

توصلنا من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى وحسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن ما مثلته الجداول (36، 37، 38، 39، 40) أظهر أن الشعور بالعدالة التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي مع ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي بين الأساتذة، ما ينعكس بدوره على

استقرارهم في المؤسسة. حيث أشارت المعطيات إلى أن أغلب العاملين الذين يمتلكون أقدمية أكبر يشعرون بدرجة أعلى من الرضا والاستقرار، مما يدل على تأثير العدالة التنظيمية على تعزيز ولائهم ورضاهم الوظيفي.

من جهة أخرى، بيّنت النتائج وجود رضا نسبي حول بيئة العمل وقدرة الإدارة على تشجيع الاستقرار الوظيفي من خلال تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية بشكل عام، وهو ما يعزز من الثقة في النظام الإداري للمؤسسة. مع ذلك، كشفت الدراسة عن قصور في تطبيق العدالة التوزيعية داخل المؤسسة، حيث أبدى العديد من الأساتذة استياءً من عدم توافق الأجور والمكافآت مع الجهد المبذول والخبرة المهنية، بالإضافة إلى اعتماد الترقية بشكل رئيسي على الأقدمية وليس على الكفاءة أو الأداء. هذه النقطة تُظهر أن العدالة التنظيمية في جانب التوزيع غير مطبقة بشكل كامل، مما يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق استقرار وظيفي كامل.

بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن العدالة التنظيمية داخل متوسطة عدنان محند سعيد لم تُطبّق بشكل كامل بل بشكل جزئي، إذ تتجلى العدالة الإجرائية والسلوكية في بعض الجوانب كالتطبيق العادل للقرارات والإجراءات، بينما العدالة التوزيعية تحتاج إلى تحسينات لتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي بشكل فعّال. هذا يعكس أهمية تعزيز ممارسات العدالة التوزيعية كزيادة الأجور، مكافآت الجهد الإضافي، وترقية الكفاءات لتحسين مناخ العمل وضمان استقرار العاملين.

ب . الفرضية الجزئية الثانية: كلما زاد شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ارتفعت مستويات الاستقرار الوظيفي.

توصلنا من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية وحسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن ما مثلته الجداول (41، 42، 43، 44) أظهر أن ارتفاع مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية يرتبط بارتفاع درجات الاستقرار الوظيفي لدى الأساتذة، ما ينعكس بدوره على تعزيز رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة. حيث أشارت المعطيات إلى أن الأفراد الذين يشعرون بأن الإدارة تعامل العمال بعدالة يتمتعون بدرجات أعلى من الاستقرار الوظيفي، وهو ما يعكس الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تقوية الانتماء المهني لدى الأساتذة. كما كشفت النتائج أن هذا التصور يختلف نسبياً حسب متغيرات الأقدمية والجنس، إذ أن بعض الفئات أظهرت تقديراً أكبر لممارسات العدالة مقارنة بفئات أخرى، مما يدل على تأثير العوامل الشخصية والمهنية في تشكيل هذا الإدراك. من جهة أخرى، أوضحت نتائج تقييم التمتع بالحقوق داخل المؤسسة أن العمال الذين يؤكدون حصولهم على حقوقهم يميلون بدرجة أكبر إلى الاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسات أخرى. ومع ذلك، تبقى بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة لضمان تعزيز الاستقرار بشكل أشمل وأعمق.

وبناءً على ذلك يمكننا القول إن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، حيث ساهم ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية في تحقيق مستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

النتائج العامة للدراسة:

- ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى الأساتذة المصحوبة بشعور بالعدالة التنظيمية، ما ينعكس إيجابياً على استقرارهم المهني داخل المؤسسة.
- تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية يتم بدرجة من الشفافية والإنصاف داخل المؤسسة، وهو ما ساهم في تعزيز الثقة بالنظام الإداري.
- وجود قدر من الراحة والمرونة في بيئة العمل، مع تفاوت في هذا الإدراك تبعاً للعمر والأقدمية المهنية.
- عدم توافق الأجور مع الجهد المبذول والخبرة المهنية لدى العديد من الأساتذة، وغياب مكافآت للجهود الإضافية والامتيازات الكافية لتلبية الاحتياجات.
- اعتماد نظام الترقية على معيار الأقدمية بشكل أساسي، مع ضعف الاعتماد على الكفاءة والأداء.
- اختلاف في تصورات العدالة بين فئات الأقدمية، حيث يميل الموظفون الجدد إلى تصور أكثر إيجابية مقارنة بمن لديهم أقدمية مرتفعة.
- ضعف العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.



الخاتمة:

بعد الانتهاء من دراستنا حول موضوع "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي"، وقيامنا بجمع البيانات وتحليلها من خلال المزج بين الجانب النظري والدراسة الميدانية، استطعنا الوقوف على مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تعزيز استقرار العاملين داخل المؤسسات. وقد أظهرت نتائج البحث أن تحقيق العدالة التنظيمية، سواء من حيث عدالة توزيع، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعدالة المعاملة والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، ينعكس بشكل مباشر على شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، ويقلل من حالات التوتر وعدم الرضا المهني، مما يدعم بقاءهم واستمراريتهم في العمل ويحفّزهم على رفع مستوى أدائهم.

وقد ساعدتنا المعطيات التي تم جمعها ميدانياً في ترجمة الفرضيات إلى نتائج رقمية موثوقة، سمحت بفهم أعمق للعلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي، وأكدت صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في بداية الدراسة.

وفي ضوء ما توصلنا إليه، فإننا نأمل أن تشكل هذه الدراسة قاعدة علمية تساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتلفت انتباه المسؤولين إلى أهمية ترسيخ العدالة التنظيمية كآلية فعالة لتحقيق استقرار وظيفي مستدام ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

التوصيات:

- ❖ تعزيز تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في جميع الجوانب الإدارية لضمان تحقيق استقرار وظيفي فعّال داخل المؤسسات.
- ❖ إشراك العاملين في مناقشة القرارات الإدارية التي تخصهم قبل إصدارها.

- ❖ توفير فرص متساوية للترقية والتكوين المهني وفق معايير موضوعية وشفافة تضمن العدالة بين جميع الموظفين.
- ❖ تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة عمل ملائمة تشجع على الاستقرار النفسي والمهني للعاملين.
- ❖ تكوين لجان متخصصة لمتابعة مدى احترام العدالة التنظيمية داخل المؤسسات ومعالجة مظاهر عدم الإنصاف بشكل دوري وفعال.



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- ❖ أ عصام عبد الهادي، شيرين عبيد، كتاب السلوك التنظيمي، المعهد التكنولوجي العالي، إدارة الأعمال، 2025.
- ❖ أ. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2009.
- ❖ أ، د، عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مدير مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دون طبعة، 2006.
- ❖ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- ❖ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "مفهومه . عوامله . نظرياته . ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل"، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، الطبعة الأولى ، 2014.
- ❖ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، عمان، 2013.
- ❖ سيف الدين حسن، مناهج البحث العلمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص 143.
- ❖ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، مصر، القاهرة، طبعة 2، 1998.
- ❖ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015.
- ❖ عمار بحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر، 1990.
- ❖ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2003.

❖ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.

❖ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات علمية "، بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، طبعة ثانية منقحة، الجزائر، 2004.2006.

القواميس والمعاجم:

❖ ابن منظور، معجم لسان العرب، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة، طبعة جديدة محققة، 1119.

المجلات:

❖ الأمين بلقاضي، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2022.

❖ بركات زياد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2012.

❖ جخيوة طاهر، بن زيد بلقاسم، آليات تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية " دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS فرع أفلو "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.

❖ حجاج المداني، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل "دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط"، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، جوان 2021.

❖ خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد 4، ابريل 2019.

- ❖ د، العقبي الأزهر، عزوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي {أساليب، نماذج ناجحة} مجلة آفاق علمية، مجلد 10، عدد 2، جامعة بسكرة، سنة 2018.
- ❖ د، حناشي لعي، التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص، جامعة باتنة، دون سنة.
- ❖ د، يوسف محمد النصير، العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الكويت للعلوم التربوية، المجلد 36، العدد 144، 2022.
- ❖ داسه مصطفى، شبلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور الجلفة، سبتمبر 2020.
- ❖ دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164 الجزء الأول، يوليو 2015.
- ❖ راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 20، جامعة فيوم، دون سنة.
- ❖ رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 12، عدد 2، 2019.
- ❖ روشان مفيد بوظو، أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014.
- ❖ سعاد عبید ضويحي الشمري، المضامين العلمية للعدالة التنظيمية نظرة عصرية ورؤية تربوية، مجلة كلية التربية ببنها، مجلد 01، عدد 114، أبريل 2018.
- ❖ سليمان تيش محمد لمين، د. خياط أميرة، العدالة التنظيمية (المحددات والنتائج)، جامعة ابن خلدون، الجزائر، مجلد 12، عدد 01، 2020.
- ❖ سيدعلي ذهبية، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2022.

- ❖ شقراني صافية، شتاتحة عائشة، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة (دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط الجزائر، دون سنة.
- ❖ طعم الله زينب، بلهواش عمر، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 11، العدد 1، 2020.
- ❖ طويل حسونة، مباركي صفاء، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين "دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، 2021.
- ❖ عزوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 10، عدد 2، 2018.
- ❖ علال علي وبورقبة قويدر، مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء المصالح بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 16، العدد 01، الرقم التسلسلي 31 (2023).
- ❖ فاطمة عبد الله، علي الحمدي، نظرية العدالة لآدمز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها: دراسة وصفية تحليلية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، مجلد 05، العدد 03، تموز، يوليو 2019.
- ❖ كرسنه أمينة، بو عطيط جلال الدين، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة 20 اوت سكيكدة، المجلد 1، العدد، 02، الجزائر 2020.
- ❖ كريم مصطفى، برباوي كمال، مقدم عبد الجليل، أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية SEM)، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021.

- ❖ لخضر بن قومار، مفهوم العدل في الإسلام ونماذج من روائعه، جامعة غرداية، مجلة الدّخيرة للبحوث والدراسات الإسلامية، المجلد الأول، العدد التجريبي (2017 م).
- ❖ مرام إبراهيم، أثر العدالة التنظيمية على نية الإبلاغ عن حالات الفساد في القطاع العام الأردني، المجلة العربية للإدارة، مجلد رقم 45 (عدد5)، أكتوبر 2025.
- ❖ مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، الباحث الاجتماعي، العدد13 جامعة صالح بونبندر قسنطينة2017.
- ❖ مسعودي محمد، العينات في البحث الوصفي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد04، العدد08، جامعة الجلفة، دون سنة.
- ❖ ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد10، 2010.
- ❖ منار منصور أحمد منصور، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الصلابة المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية، قسم أصول التربية، جامعة القدس، مجلة كلية التربية، المجلد يوليو2023.
- ❖ ميروح عبد الوهاب، عبد الحميد مهري، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مجلد "ج"، العدد 10، جامعة قسنطينة 02، جوان 2017
- ❖ نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، المجلد04، العدد08، جامعة شلف الجزائر، 2018.
- ❖ يونس مليح. عبد الصمد العسولي، المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد29، جامعة محمد الخامس بالرباط، 2020.

أطروحات ورسائل ماجستير:

- ❖ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم قرى، 1428 . 1429هـ.

- ❖ حجاج المداني، قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2018 . 2019.
- ❖ حكم الدين كامل الجعبري، قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت ، دراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة خليل، دون سنة.
- ❖ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قصدي مرياح ورقلة، سنة 2013 ، 2014.
- ❖ خلود زائد حرز الله، أ.د خالد بني حمدان، أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية، بحث مستل من رسالة الماجستير، دون سنة.
- ❖ سلاوي حليلة، العوامل السوسيو . تنظيمية لاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2015 ، 2016.
- ❖ شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- ❖ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص "دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بئر خادم ومركب الحضنة مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.2015.
- ❖ عزوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018، 2019..

- ❖ عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل (دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، 2007.
- ❖ العمري محمد عوض، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة 2011.
- ❖ فوطاس حمزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
- ❖ كريم مهدي سكيبة، القيادة الروحية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية العراقية في محافظة الفرات الأوسط، جزء من متطلبات لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2022.
- ❖ محمد عوض العمري، أثر أبعاد 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، جامعة مؤتة، 2011.
- ❖ محمودي محجوبة، الخلفية السوسيو ثقافية للعامل وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية ENIEME تيزي وزو)، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث "ل م د" تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2023 . 2024.
- ❖ نيجيرفان سعدون محمود ملههاني، العدالة التنظيمية، بحث نظري مقدم إلى مجلس قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك التقنية، جزء من متطلبات كورس إدارة المنظمة، ديسمبر 2022.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة بحث موجهة لأساتذة متوسطة عدنان

محمند سعيد عزازقة

العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي

داخل المؤسسة التربوية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف :

أ. يوسف خوجة سمير

من إعداد :

- دحموح سامية

ملاحظة :

في إطار إنجازي لهذه المذكرة العلمية ، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجية منكم التكرم بالإجابة على أسئلتها بكل صدق وموضوعية ، وذلك من أجل جمع معطيات تساعد في إثراء موضوع مذكرتي وتوسيع مجالاته المعرفية .

وأؤكد لكم أن كافة المعلومات التي ستقدم من طرفكم ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية . لكم مني جزيل الشكر والتقدير على وقتكم وتعاونكم الكريم .

الاستمارة :

أولا :البيانات الشخصية

1 . العمر] 40 . 30 [

] 50 . 40 [

50 فأكثر

2 . الجنس : ذكر أنثى

3 . الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب أرمل(ة) مطلق

4 . الخبرة المهنية في التعليم : أقل من 5 سنوات] 10 . 5 [سنوات أكثر من 10 سنوات

5 . أقدمية العمل في المؤسسة : أقل من 5 سنوات] 10 - 5 [سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا : البيانات العامة

6 . هل يتم توزيع الموارد (المادية والبشرية) والمكافآت بإنصاف داخل المؤسسة ؟

نعم لا إلى حد ما

7. هل توزع المهام بشكل متساوي وعادل بين العاملين ؟

نعم لا إلى حد ما

8. هل تراعي السياسات المعتمدة في تحديد قيم المردودية ؟

نعم لا إلى حد ما

9. هل تعتقد أن راتبك الشهري مناسب مع الجهد المبذول ؟

نعم لا إلى حد ما

10. عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتك ، هل يتعامل معك بكل اهتمام وود ؟

نعم لا إلى حد ما

11. هل شعرت في وقت ما بأنك تعرضت لمعاملة غير عادلة ؟

نعم لا إلى حد ما

صف الحالة إن وجدت

.....
.....

12. هل تتلقى تفسيرات واضحة عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملك ؟

نعم لا إلى حد ما

13. كيف ترى تأثير أسلوب تعامل المشرفين مع الموظفين على مستوى الاستقرار الوظيفي ؟

.....
.....

14 . هل يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز ؟

نعم لا إلى حد ما

15 . هل لديك فرصة للمشاركة أو إبداء الرأي في القرارات التي تؤثر على عملك ؟

نعم لا إلى حد ما

16 . كيف يتم إشراك الموظفين في القرارات داخل المؤسسة ؟

.....
.....

17 . هل تعتقد أن الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تحقق العدالة بين الموظفين ؟

نعم لا إلى حد ما

18 . هل تشعر بأن وظيفتك مستقرة وآمنة ؟

نعم لا إلى حد ما

19 . هل ترى أن العدالة تأثر بشكل مباشر على استقرارك الوظيفي ؟

نعم لا إلى حد ما

20 . هل لديك الفرصة للتعبير عن رأيك في كل القرارات التي تهتمك ؟

نعم لا إلى حد ما

21 . هل تشعر بالرضا الوظيفي داخل مؤسسة العمل ؟

نعم لا إلى حد ما

22 . هل تتغيب عن العمل لأسباب مهنية ؟

نعم لا إلى حد ما

23. هل تعتقد أن بيئة العمل مريحة وملائمة لتقديم مجهود أكثر؟

نعم لا إلى حد ما

24. هل هناك معاملة عادلة بين مختلف العمال من طرف الإدارة؟

نعم لا إلى حد ما

25. لو نتاح لك فرصة لتغيير مؤسسة العمل تقبل؟

نعم لا إلى حد ما

في حالة الإجابة بنعم أنكر السبب

.....
.....

26. هل تشجع الإدارة عمالها في الاستقرار الوظيفي؟

نعم لا إلى حد ما

27. هل يمنحك المدير الثقة الكافية في مجال العمل؟

نعم لا إلى حد ما

28. هل تتمتع بحقوقك كاملة التي تمنحها لك المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

29. هل يتم اتخاذ القرارات بناء على معايير واضحة؟

نعم لا إلى حد ما

30 . يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء ؟

نعم لا إلى حد ما

31 . حسب رأيك هل هناك عدالة على جميع العمال

من حيث المعاملة: نعم لا إلى حد ما

من حيث توزيع المهام: نعم لا إلى حد ما

من حيث المكافآت: نعم لا إلى حد ما

32 . هل تطبق الإجراءات التأديبية بشكل عادل ومتساوي على الجميع ؟

نعم لا إلى حد ما

33 . ما هي اقتراحاتك لتعزيز الاستقرار الوظيفي في بيئة العمل ؟

.....
.....