

جامعة مولد معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس



الموضوع :

العدالة التنظيمية و علاقتها بالتوافق المهني  
دراسة ميدانية المؤسسة الالكتروصناعية ENEL  
بعزازقة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية

- إشراف الأستاذ :

بن لعريبي عادل

- اعداد الطالبتين :

ارحاب ليليا

قاسي روزة

السنة الجامعية : 2016/2015

# كلمة شكر

بسم الله و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين نتقدم بالشكر  
الجزيل الى قسم علم النفس الذي كان لنا مكان علم و معرفة طيلة  
مشوارنا الجامعي

الى من ساندنا في انجاز هذا العمل و لم يبخل علينا بارشاداته و  
توجيهاته الاستاذ المشرف " بلعريبي عادل" و الى كل اساتذة علم  
النفس العمل و التنظيم "مجيدر بلال" الاستاذ "قدور" و الاستاذ  
"حديبي"

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى عمال المؤسسة الوطنية ENEL و الى  
المؤطرة التي رافقتنا في هذا البحث السيدة بوطالبي سارة.

شكرا لكم

ليليا و روزة

# الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى أصدقائي و صدقاتي الذين ساندوني في هذا العمل

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

روزة

## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بحزن يشوبه الفراق بعد التجمع و بفرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو  
يوم تخرجني اتطلع فيه لما هو ات من همسات الدنيا المليئة بالتفاؤل  
والأمل.

هنا سوف اضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي و غير مجراها  
لكل من لملم احزاني بين الحين و الاخر لكي ايتها الام الغالية التي كنت  
عونا و دفء لي .

لك ايها الاب الذي علمني انه لمجال للاستسلام وانه عندما تنطفئ الانوار  
لا بد من اضاءة الشمعة .

اتمنا لكما والداي حبا مبرورا و سغيا مشكورا ان شاء الله

- ❖ لكم اخوتي صباح و طفلك يولان .
- ❖ لك اخي ارزقي و ابنتك ياسمين .
- ❖ لكي اختي فوزية التي بدورك قائمة على التخرج .
- ❖ لك اخي الصغير اسلام معى تمنياتي بنجاحك في شهادة البكالوريا
- ❖ لكم زملائي في قسم تسيير الموارد البشرية دون استثناء
- ❖ لكم صديقاتي فاطمة - فروجة - ليديا - طيطم - سيهام .

لكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

ليلى

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية بالتوافق المهني وتحديد عمال المؤسسة الالكتروصناعية ENEL. بعزازقة ولاية تيزي وزو. العلاقة الارتباطين بين أبعاد العدالة التنظيمية و ابعاد التوافق المهني لدى عينة من

وذلك من اجل محاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة الشعور بالعدالة التنظيمية وتكيفها مع الاحساس بالتوافق المهني. كل هذا من اجل تحقيق رضا وظيفي و تحسين مستوى القوى العاملة في المؤسسات الصناعية .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي القائم على جمع و تحليل ما قدم و كتب عن الموضوع ( ابحاث و دراسات) لبناء خلفية نظرية للدراسة. كما اختار عينة بلغ عدد افرادها 60 عامل و قد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع أصلي البالغ 198 عامل .

ولجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان العدالة التنظيمية المصاغ من قبل مورمان Moorman,1991 و استبيان حول التوافق المهني ولأجل تفريغ و معالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج .EXCEL. و برنامج الحزم الاحصائية SPSS. لاستثمار الوسائل الاحصائية الموجودة به و كانت النتائج كما يلي :

- فيما يخص العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني اتضح عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني لدى عمال مؤسسة ENEL.

- فيما يخص الأبعاد الجزئية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع و التوافق المهني.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجرائية و التوافق المهني.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و التوافق المهني.

هذه النتائج تؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) مع التوافق المهني لدى عمال ENEL مما يسمح لنا بقول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لم تتحقق.

## **Résumé de l'étude :**

Cette étude a visé l'identification de la relation entre la justice organisationnel et la compatibilité professionnelle , et de déterminer la corrélation entre les dimension et niveaux de la justice organisationnel et de déterminer les corrélation entre les dimension et niveaux de la comptabilité professionnelle chez les employer du secteur de l'électro-industrie qui ce trouve a Azazga wilaya de tizi ouzou .

Nous vison également a trouvé quelque suggestions qui pourraient aider a augmenter le niveau de conscience de la justice organisationnelle , et le taux de la compatibilité professionnelle a fin d'améliorer le niveau de la production et d'Assurer la satisfaction professionnelle .

La Méthode utilisé dans cette est une méthode descriptive qui est basée sur la collecte et l'analyse de ce qui a été écrit sur le sujet (recherche et études) afin de construire une base théorique de l'étude. L'auteur a choisi un échantillon dont le nombre atteint 60 individus ils ont été choisi au hasard a partir d'une communauté d'origine de 198 ouvriers.

Afin de récolter les données , on avait recours au questionnaire de la justice organisationnelle qui est rédigé par (Moorman) et d'un autre questionnaire de la comptabilité professionnelle .

Et afin de transférer et traiter les données, nous avons utilisé le programme : EXCEL et le logiciel d'analyse SPSS, pour exploiter les outils statistique qui existent.

Les résultats que nous avons conclus étaient comme suit :

- En ce qui concerne la relation entre la justice organisationnelle et la comptabilité professionnelle se révèle, il n'y a aucune relation entre la justice organisationnelle et la comptabilité professionnelle chez les travailleurs de la Fondation ENEL.
- En ce qui concerne les dimensions partielles :
  - Absence de la Relation statistiquement significative entre la justice distributive et la comptabilité professionnelle .
  - Absence de la Relation statistiquement significative entre la justice procédurale et la comptabilité professionnelle.
  - Absence de la Relation statistiquement significative entre la justice interactionnelle et la comptabilité professionnelle.

Ces résultats confirment qu'il n'y pas de différences statistiquement significatives entre les dimensions des différences de justice organisationnelle (distributive, procédurale, tinteractionnelle) avec la compatibilité professionnelle chez les travailleurs de l'entreprise d'ENEL qui nous permet de dire que le principe général selon lequel il existe des différences significatives entre la justice organisationnelle et la compatibilité professionnelle ne se confirme pas .

## الفهرس

كلمة شكر

الاهداء

مقدمة

### الفصل الاول الاطار العام للاشكالية

- 1-اشكالية البحث ..... 4
- 2- فرضيات البحث ..... 7
- 3- اهمية البحث ..... 8
- 4- اهداف البحث ..... 9
- 5-تحديد المفاهيم الاساسية ..... 10
- 6- الدراسات السابقة ..... 11

### الجانب النظري

#### الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

- تمهيد ..... 21
- 1-مفهوم العدالة التنظيمية ..... 22
- 2-تعريف العدالة ..... 22

- 3-تعريف العدالة التنظيمية .....23
- 4-اهمية العدالة التنظيمية .....23
- 5-ابعاد العدالة التنظيمية .....24
- 6- المداخل النظرية للعدالة التنظيمية .....35
- 7- نماذج العدالة التنظيمية .....45
- 8- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية .....46
- 9-افتراضات نظريه العدالة التنظيمية .....50

### الفصل الثالث:

#### التوافق المهني

- تمهيد .....57
- 1-تعريف التوافق .....58
- 2-خصائص التوافق .....59
- 3-تعريف التوافق المهني .....61
- 4-مظاهر التوافق المهني .....62
- 5-تحليل عملية التوافق المهني .....63
- 6-نظريات التوافق المهني .....63
- 7-مجالات التوافق المهني .....69
- 8-عناصر التوافق المهني .....70
- 9-اساليب التوافق المهني .....71
- 10-العوامل المؤثرة في التوافق المهني .....72

75.....	11- طرق تحقيق التوافق المهني
78.....	12- اساليب سوء التوافق المهني التوافق المهني
80.....	13- علاج مشكلات سوء التوافق المهني
83.....	خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : منهجية الدراسة

86.....	تمهيد
86.....	1-التذكير بالفرضيات
87.....	2-الدراسة الاستطلاعية
88.....	3-الدراسة الاساسية
88.....	4-المنهج المتبع
89.....	5-ادوات جمع البيانات
90.....	6-ميدان البحث
91.....	7-مجتمع الدراسة
91.....	8-عينة البحث و خصائصها
95.....	9-صدق الاستبانة و ثباتها
98.....	10-اساليب المعالجة الاحصائية

## الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

101.....	تمهيد
102.....	1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات
103.....	2- مناقشة نتائج الفرضيات
109.....	3- الاستنتاج العام
110.....	الخلاصة
111.....	التوصيات
113.....	قائمة المراجع
	الملاحق .

## فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	ابعاد العدالة التنظيمية	26
02	نموذج نظرية التوقع	41
03	نموذج بورتر و لولر	43
04	اسس المقارنة في العدالة التنظيمية	48
05	اشكال المقارنة عند فيشر	48

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج مختصر لقياس عدالة التوزيع	27
02	نموذج مختصر لقياس عدالة الاجراءات	31
03	نموذج مختصر لقياس عدالة التعاملات	35
04	مقارنة اوجه العدالة التنظيمية	40
05	يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس	48
06	يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن	48
07	يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
08	يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	92
09	يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة العائلية	94

95	يمثل نتائج صدق العبارات لبعء العءالة الءوزيعية	10
96	يمثل نتائج صدق العبارات لبعء العءالة الإءرائية	11
96	يمثل نتائج صدق العبارات لبعء العءالة الءعاملية	12
97	يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء العءالة الءوزيعية.	13
97	يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء العءالة الإءرائية.	14
97	يمثل نتائج ثبات العبارات لبعء العءالة الءعاملية	15
97	يمثل نتائج ثبات عباراء الءوافق المهني	16

## المقدمة

يواجه الانسان خلال حياته المهنية العديد من المخاطر و التهديدات و الضغوطات التي يجب ان يتعامل معها بفعالية للحد من اثارها الضارة. فالفرد اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع و المستمر الذي يصعب ملاحظته في كافة المجالات حتى صار هو السمة الواضحة لهذا العصر . فالسمة المميزة لعملية التغيير في وقتنا الحاضر هي التسارع الرهيب الذي اصبح في حد ذاته ذات عواقب خطيرة على النواحي النفسية و الاجتماعية . ومن هنا جاء الاهتمام بالعنصر البشري . بالتالي يعتبر العنصر البشري الدعامة الاساسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها و يتجلى ذلك من خلال الاهتمام الكبير الذي اسال الكثير من حبر اقلام الباحثين لاسيما ما تعلق بمواقف العاملين و ميولاتهم و اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو وظائفهم و نحو المؤسسات التي يعملون بها . و نحو البيئية المحيطة بهم .

وفي ضل هذه البيئة الغير مستقرة ومختلف التحولات الاقتصادية العديدة. دعت الحاجة منظمات الاعمال الى فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات اداء عالية و محاولة ادماجهم داخل المنظمة من اجل زرع روح الولاء و الانتماء التنظيمي و للارتقاء بهذا المستوى اصبح توفير العدالة للعاملين في مكان العمل من المتطلبات الاساسية المساهمة في نجاح المنظمات في حين استحوذ هذا المفهوم المعاصر الذي اصبح يعول كثيرا عليه على اهتمام الكثير من الباحثين نظرا لتأثيره المباشر على دوافع و جهود العاملين . و للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة اي انتاج مرتفع من الضروري ان تتفق قدرات العامل مع متطلبات المركز او الوظيفة المشغولة كذلك التكيف السليم مع ظروف العمل و مع المجتمع . ويتضمن ذلك رضا العامل بأشباع حاجاته و تحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس ايجابا على انتاجيته و علاقته بالزملاء و الرؤساء . فان دون شك فعالية الموارد البشرية و حيويتها ترتبط ارتباطا وثيقا بإعداد افرادها و تدريبهم و توجيههم و اختيارهم على حسب الكفاءة و القدرة على تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . مما قد يبعث على التوافق المهني-الذي يعرف على اساس انه حالة من التوازن و التوافق بين الفرد و بيئته و الشعور النسبي بالرضا و الاشباع الناتج لصراعات الفرد في محاولته للتوفيق بين رغباته و ظروفه المحيطة - والإحساس بالعدالة التنظيمية .

اما في حين غياب احد المتغيران حتما سيحدث خلافا ظاهرا. اثرا بالغيا في كلا من نظام المؤسسة و سيرورة الفرد .

و لقد بدا الاهتمام بهذين المتغيرين معا نظرا لتأثيرهما القوي على الانتاج و تحقيق نمو وتوسع المنظمات. بالتالي ظهرت عدة بحوث و دراسات منها دراسات مورمان (Moorman) و د. عادل الزايد

و في دراستنا هذه ارتأينا لتبيان العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني من اجل هذا قمنا بتقسيم بحثنا الى قسمين الجانب النظري و التطبيقي . حيث قسم الجانب النظري الى ثلاث فصول و هي

الفصل الاول خصصناه للإطار العام للإشكالية . الفرضيات . أهداف الدراسة . أهمية الدراسة . و الدراسات السابقة .

اما في الفصل الثاني استعرضنا العدالة التنظيمية بتعارفها و ابعادها التوزيعية و الاجرائية و التعاملية . و اهميتها و مختلف المداخل النظرية للعدالة التنظيمية . كذلك علاقة العدالة ببعض المتغيرات التنظيمية . كذلك تطرقنا الى افتراضات نظرية العدالة . احيارا دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية . و احيارا خلاصة الفصل.

و تناول الفصل الثالث موضوع التوافق المهني . الذي تناولنا فيه مفهوم التوافق و اهميته. خصائصه و العوامل المؤثرة فيه و الية تحقيق التوافق و مجالات التوافق . نظريات التوافق المهني . سوء التوافق المهني . مجالات التوافق المهني و احيارا خلاصة الفصل .

اما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين . الفصل الرابع خصصناه للتذكير بفرضيات الدراسة . الدراسة الاستطلاعية . التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية . منهج البحث ادوات جمع البيانات. عينة البحث و خصائصها. المنهج المتبع.

و الفصل الخامس و الاخير عرضنا فيه النتائج و التوصيات و خاتمة الدراسة.

# الإطار العام للإشكالية

## الإشكالية:

تعد المنظمات تنظيمات اجتماعية أنشأت من أجل تحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد البشري و الاستعانة بالموارد المالية المتاحة، إلي جانب المحافظة على بقائها و إستمراريتها في ظل المنافسة و التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي و ذلك من خلال الرفع من كفاءة أدائها و جودة مخرجاتها عن طريق زيادة الاهتمام بالمحرك الأساسي و المسؤول الرئيسي عن تحويل المدخلات إلي مخرجات، ألا و هو المورد البشري الذي كان لا يزال مدار الدراسة و البحث من مختلف الجوانب بغية تنمية و الإرتقاء بأدائه و سلوكه .

## (حياة الذهبي، 2014، ص05)

من بين المفاهيم الإدارية التي ركز عليها الفكر المعاصر و استحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، و يدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول العنصر البشري كونه الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.

و يعود سبب هذا الاهتمام الكبير لمفهوم العدالة التنظيمية إلي تأثيره المباشر علي دوافع و جهود العاملين، الأمر الذي أدي إلي اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة و الأساس في نجاح المنظمة و الحفاظ على مواردها البشرية نظرا لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها.

## (عبد الفتاح دويدار، 2000، ص45)

كما أجريت دراسة بعنوان العدالة التنظيمية علي في مكاتب الدراسة التعريف علي درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مكاتب الإدارة و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وأسفرت هذه الدراسة علي أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية جاءت بأبعاد متوسطة أيضا أجريت دراسة بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري، من إعداد الدكتور قاسم نايف حاولت الدراسة تسليط الضوء علي مدى تأثير غياب كل بعد من أبعاد العدالة علي أشكال الفساد الإداري، و قد دلت النتائج أن سبب انخفاض أحساس العاملين بعدالة

التوزيع يرجع إلي إحساسهم بعدم تناسب مستويات المرتبات و الحوافز المادية مع الجهود المبذولة في العمل.

و هناك أيضا بعنوان العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي من إعداد الطالب سعيد بن فايز بن محمود تحت إشراف د سلطان بن سعيد 2012، حاولت الدراسة التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مكان الإدارة و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي و أسفرت هذه الدراسة على أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مكاتب الإدارة و علاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي و أسفرت هذه الدراسة على أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية جاءت بأبعاد متوسطة.

و قد يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها و تجلي ذلك من خلال الإهتمام الكبير الذي أسأل الكثير من الحبر من أقلام الباحثين لاسيما ما تعلق بمواقف العاملين و ميولهم و اتجاهاتهم و مشاعرهم نحو وظائفهم و نحو المؤسسات التي يعملون بها و نحو بيئة هذه المصطلحات المستخدمة لتعبير ضمن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله و مدى قدرته على التوافق و من بين هذه المصطلحات الروح المعنوية و الإتجاه النفسي نحو عمل و تشير إلي مجموعة المشاعر الوجدانية للفرد نحو عمله ولهذا يعني التوافق المهني هو إيجاد العلاقة المتوازنة و المرضية بين الأفراد و البيئة داخل العمل أو خارجه و يكون ذلك بالإشباع الكافي للحاجات الأساسية للأفراد كما أن التوافق يعني التغلب على ظروف التي دفعت الفرد إلى اضطرابات نفسية و هو مجموعة ردود الأفعال والاستجابات التي يعيد بها الفرد بناءه السيكولوجي أو سلوكه ليتفاعل بشكل مناسب مع شروط محيطه و يعتبر التوافق المهني جزء من التوافق العام و هو قدرة الفرد على أن يتكيف مع البيئة الإجتماعية و المهنية فإن كان متوافقا مهنيا مع عمله، و تكون لديه الرغبة العمل و الدوافع نحو الأداء المميز الذي يحققه له رضا المسؤولين عنه و يعد التوافق المهني هاما لأي منظمة إلي جانب الدور الذي يلعبه من حيث يربط توقعات الفرد بمهام المنظمة ونجاحها حيث أن إرتفاع درجة التوافق المهني لدي العاملين يعتبر مؤشرا قويا على نجاح سير العمل و بالتالي تحقيق أهدافها. (محمود السيد أبو النيل، 1985، ص267)

و قد تعددت الدراسات في هذا المجال نجد دراسة قام بها خالد المسعري 1995 بعنوان **الإتجاه نحو العمل في مجال التحقيق و علاقته بالتوافق المهني** و هدفت الدراسة الي الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني للعمال في المجالات الإدارية ومدة خبرتهم فيه ومجال التحقيق، توصلت الدراسة على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط التحقيق و الضباط الإداريين في مستوى التوافق المهني.

أيضا دراسة عطا الله 2001 هدفت الدراسة إلي بناء مقياس التوافق المهني يناسب مع معلمي التربية الخاصة و التحقق من خصائصه السيكمترية و فقا لهذه الخصائص التي أظهرها المقياس و قد توصلت الدراسة بالاستخدام المستقبلي للمقياس.

### (عطا الله صلاح، 2000، ص 20)

و نظرا لأهميته البارزة التي نجدها في كل من العدالة التنظيمية و التوافق المهني و التأثير البارز على المنظمة دفعت الباحثين إلي دراستها كمؤشرين أساسيين في المؤسسة و من أمثال هؤلاء أدامز **ADAMS** الذي إهتم بموضوع العدالة التنظيمية من خلال نظرية التي تقول أنها المساواة في مقارنة الموظف معدل مخرجاته مع معدل الزملاء الآخرين، حيث بتساوي المعدلات تتحقق العدالة و العكس صحيح.

و من هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة البحث في العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني لدي عمال المؤسسة الإلكترونية بتيزي وزو قصد تفعيل أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة. وعليه التساؤل الذي يطرح هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني لدي عمال مؤسسة ENEL ؟

## فرضيات البحث

## الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية وصناعية.

## الفرضيات الجزئية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية وصناعية في عزازقة ENEL.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية وصناعية في عزازقة ENEL.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية وصناعية في عزازقة ENEL.

## 2-أسباب إختيار الموضوع:

يجب أن يكون الباحث مقتنعا بالموضوع الذي إختاره للدراسة حتي يتمكن من الإحاطة به و التقدم فيه بحيث تكون لديه رغبة في البحث عنه، و عموما لكل باحث أسباب أدت إلي الإختيار موضوعه، و يعود سبب إختيار هذا الموضوع إلي:

-الرغبة و الدافعية اللتان تدفعان بنا لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني في المؤسسات الجزائرية.

-لفت أنتباه أصحاب القرار لضرورة توفير مبادئ و قيم العدالة التنظيمية في المنظمة و أهمية التوافق المهني في المؤسسة.

-إمكانية إجراء البحث، يعود هذا إلي قابلية دراسة موضوع البحث ومدى تكمننا للوصول إلي معلومات الخاصة المتصلة.

**3- أهمية البحث:**

تكمن أهمية بحثنا عن أهمية بالنسبة للميدان العلمي فإن هذا البحث يفتح إفاقا واسعة و يرد علي قضايا ميدانية عديدة و يدفع إلي إطلاع أعمق و نظرة جديدة تحليلية المجال المنشأة الصناعية و يرفع تطلعات نظرية للبحث فيها و الإفادة المستهدفة من:

-دعم طلبة الفرع علم النفس على العناية أو تخصص على تغطية جوانب السيكولوجية عند العمال و التي تستحضر تدخل إختيارات نفسية للقياس في حين لهم يولون إهتمامهم بالجوانب التنظيمية بالخصوص.

-يساعد على التعرف على مستويات التوافق الرؤساء على تقديم التكوين و الرعاية الكافية أو المناسبة للأفراد.

-إدراك العدالة التنظيمية لدي الأساتذة يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات الموظفين، مشكلة دوران العمل غياب المتكرر، التأخر، إصابات العمل و من ثم إقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التحقق من حدتها.

**4- أهداف الدراسة:**

إن البحث العلمي عاما لا تكون إعتباطيا إنما يكون نابعا من رغبة الباحث في الكشف عن ظاهرة معينة شغلت و يريد الإجابة تساؤلات نعد بالنسبة إليه مشكلة يجب التطرق لها بالبحث قصد الحصول علي الإجابات مقنعة بالتالي فإن أهداف هذه الدراسة:

-تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسة.

- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوث فضلا عن تحديد البعد السائد لدي عينة الدراسة.

- التوصل إلي نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات في تحقيق مفهوم العدالة، لما لها من أثر إيجابي في خلق التوافق لدي العمال بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

كما أن التوافق المهني أصبح هدف المنظمات الحديثة، حيث أن العنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية التي يتوافق أفرادها مهنياً يمكنها من تحقيق أهدافها و لقد جاءت هذه الدراسة قصد عرض مفهوم التوافق المهني و شروط و تقنيات المساعدة علي تحقيقه وإظهار مجموعة الحاجات التي تسعى إليها الأفراد علي تحقيقها و من هذا المنطلق يمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة أحد البحوث حسب تساعدهم على فهم معني التوافق و سبل العوامل المؤثرة فيه.

-التعرض على العلاقة الموجودة بين مستوي العدالة التنظيمية و درجة التوافق.

### 5-تحديد المفاهيم:

#### 1-6-العدالة التنظيمية:

لغة:

عدل يعدل عدلا و عدالة

و العدالة تشكل معني الحياد التام و عدم التحيز و يقوم علي إعطاء كل ذي حق حقه و عدم الاعتداء على الآخرين.

(فؤاد إفرام البستاني، 1986، ص463 )

التنظيم:

لغة :

تحديد الاختصاصات و السلطات و العلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد.

(الجيلالي بن الحاج يحي، 1984، ص525)

**إصطلاحاً:**

تعرف العدالة التنظيمية على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة.

(سامر عبد المجيد البشاشة، 2008، ص106)

**إجرائياً:**

تتمثل في قياس شعور عمال بالعدالة على مستوى الأجر المناسب كذا ساعات العمل المناسبة، المشاركة في إتخاذ القرارات، الإحترام و التقدير.

**2- العدالة التوزيعية:**

يقصد بها عدالة العوائد التي يحصل عليها العمال المتمثلة الأجر المناسب، الحوافز المكافآت العادلة.

**3- العدالة الإجرائية:**

نقصد بها الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد على العمال المتمثلة في معايير تقييم الأداء و أسس تحديد مستحقي المكافآت.

**4- العدالة التعاملية:**

تتجلى في إحساس العمال بعدالة المعاملة التي يتلقاها من أصحاب القرار، المتمثلة في تفسير القرارات المتخذة و إتاحة فرص المشاركة العمالية في صناعة القرار و كذا الاهتمام بانشغالات العمال و عمومية القرارات الإدارية و عدم تحيزها.

**7- التوافق المهني:****لغة:**

التوافق مأخوذة من الإتفاق و التظاهر، و هو مطابقة بين شيئين قدر الكفاية.

**إصطلاحا:**

يعرف فهمي أنه تلك العملية الدينامكية التي يعتبر بها الشخص عن سلوكه يبحث علاقة بيئته و بين البيئة.

(فهمي مصطفى، 1997، ص29)

**إجرائيا:**

هو قدرة الفرد على تحقيق التوازن بين إشباع حاجاته التي يتوقع الحصول عليها من العمل و الاستجابة لمتطلبات العمل.

**8-الدراسات السابقة:****8-1-الخاصة بالعدالة التنظيمية:****الدراسات الأجنبية:****-1**

دراسة جاري دودر 2003 بعنوان العدالة التنظيمية و الثقة و دور الفعالية الذاتية العالمية و ذلك تحورت هذه الإشكالية حول ألي أي مدي يمكن أن تؤثر العدالة و الثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟ و من خلال هذه الدراسة تقوم بالبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و الثقة و دور الفعالية الذاتية العالية كما إعتد الباحث في الدراسة علي أداة القياس لجمع البيانات من الميدان و اتخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين و ذو الياقات البيضاء في المنظمة العامة و الخاصة الكبيرة و الصغيرة البالغ عددهم أكثر من 500موظف و بلغ حجم العينة 350موظف و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتمثل في:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الثقة في المنظمة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و الثقة في المشرف.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية و دور الفعالية الذاتية العالية.

## -2

دراسة كوترابا 2003 بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية و تغيب الموظفين و دور ضغوط العمل هدفت الدراسة إلي التعرف على طبيعة العلاقة بين مستويات العدالة ومستويات ضغوط العمل و معدلات الغياب و قد افترض الباحث أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة انخفضت مستويات ضغوط العمل و معدلات الغياب، و قد شارك في هذه الدراسة عاملون من المؤسسات مختلفة في أمريكا لإختبار صحة الفرضيات و أجريت الدراسة عن طريق الانترنت بلغ عدد المشاركين فيها 233 فردا و أشارت الدراسة إلي:

-هناك علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية بأبعدها و مستويات ضغوط .

-لا توجد علاقة بين مستويات العدالة و معدلات الغياب.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية و مستوي ضغوط العمل.

( شذا لطفي محمود محمد، 2012، ص73 )

## الدراسات العربية:

### -1

أ.د.محمد الطعمنه / أحلام رجب الشاوي \_ مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي بالعراق ، العراق، 2010.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في القطاع العام العراقي. والى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى ممارسة العدالة التنظيمية .

و تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مركز وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي و البالغ عددهم (1195) موظفا و تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة حجمها (335) موظفا من مجتمع الدراسة.

استخدم في الدراسة المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج و من أهمها :

جاء مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها بمتوسط حسابي (2.82) حيث بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس في جميع الأبعاد و في العدالة التنظيمية ككل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة استمرار الوزارة بالعمل على تحسين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من خلال توزيع الأعباء و الواجبات الوظيفية لتحقيق العدالة، و إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التعويضات و التدريب. و ضرورة تعامل المدراء مع قضايا العمال بكل شفافية.

## -2

- الدكتور . رجب حسنين محمد رفاعي . تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستويات الصراع و أساليب إدارته-دراسة ميدانية - قسم إدارة الأعمال . كلية التجارة . جامعة أسيوط . جمهورية مصر العربية\_2010).

هدفت الدراسة للبحث عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستويات الصراع التنظيمي و أساليب إدارته :

- أجريت الدراسة على عينة بلغت (320) مفردة (ممرضات بمستشفيات جامعة أسيوط)

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع.

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه دالة إحصائيا بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها و أساليب الصراع الأكثر تعاوننا من ناحية و بين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية و أبعادها و أساليب إدارة الصراع من ناحية أخرى.

- مستوى الصراع يقل في حالة إتباع الفرد للأساليب الأكثر تعاوننا في إدارة الصراع . بينما يزيد مستوى الصراع في حالة لتباع الأفراد للأساليب الأقل تعاوننا في إدارة الصراع.

### -3

دراسة حساين 2004 تحت عنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في مجتمع محل الدراسة و هو قطاع المحليات بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، حيث إعتد الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية كما أعد الباحث قائمة استقصاء قام إختبارها على عينة قوامها 50 فرد لتحقيق هذه الدراسة و من أهم النتائج الدراسة تتمثل في:

-إرتفاع مستوي إدراك فئة الإداريين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مقارنة بفئة التنفيذيين.

-وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية عند مستوي الدلالة 5 1 %.

-إرتفاع مستوي الإلتزام التنظيمي بشكل عام لفئة الإداريين مقارنة بفئة التنفيذيين و ذلك لجميع أبعاد الإلتزام التنظيمي.

-وجود علاقة إرتباط موجبة و معنوية بية جميع أبعاد الألتزام التنظيمي و ذلك عن مستوي معنوية 1%.

## 2-8- الخاصة بالتوافق المهني:

## الأجنبية:

## دراسة frend:

فراند و هاجر قاما الباحثان لعرفة أثر الدوافع اللاشعورية على سوء التوافق المهني ببحث منظم على فريقين من العمال المتعطلين ، الأول يتميز بتوافقه المهني و الثاني بسوء توافقه، فظهر أن أفراد الفريق الثاني لديهم ميلا جارفا إلي هزيمة أنفسهم و تقويت ما يعرض لهم من فرص موائية في أعمالهم و الإسراف من المخدرات و المشجرات و المرض، كما أنهم أدي إلي إختيار الزوجة الغير صالحة و إلي الإكثار من النسل و هي سمات لا توجد بهذه الدرجة لدي أفراد الطريقة الأول، كما وجدا أن هناك إرتباطا بين هذه المظاهر لعقاب النفسي و بين الاتجاهات و العواطف التالية:

كراهية الأب، نبذ الوالدين للفرد في صغره، الإستياء ن سيطرة الأسرة من إعتقادها عليه الخوف الخفي من الفشل و في هذا يقولان مع أن هذا الإرتباط لا يعني بالضرورة أن تكون هذه الأتجاهات هي أسباب عقاب الذات غير أنه يبدو أنها حيل و وسائل يصل بها التوافق السيئ إلي هدف أنها وسائل لتسوية حساب سابق مع الوالدين أو التحقيق من الشعور بالذين عن طريق الفشل الموصول أو أديه خوفا من العجز عن التوافق عن عمله، و هذا الطرف المتطرف من السلوك الذي يدور في خلفية مفرغة يبدو أنه يرتبط بميل سيئ للتوافق ألي تغيير الأمور على أنفسهم و هي سمة لا توجد إلا بدرجة طفيفة لي من حيث توافقهم على أنفسهم و هي سمة لا توجد إلا بدرجة طفيفة لدي من حسن توافقهم .

(عباس محمود عوض، 2006، 34)

-2

دراسة أوراتا 1999 بعنوان مشكلات أعضاء هيئة التدريس و إرتباطها بالتوافق المهني لديهم و تهدف الدراسة إلى التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس

المقررات الربوية بجامعة أوهايو و إرتباطها بالتوافق المهني لديهم و تكونت عينة الدراسة من 150 من أعضاء هيئة التدريس و استخدم الباحث في بحثه على المنهج الوصفي الإرتباطي و قد أسفرت الدراسة عن النتائج الآلية أن أكثر المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس، و هي أن بعض المجموعات الطلابية تكون بأعداد كبير مما يرهق عضو هيئة التدريس، و يقلل فرص التدريس الفعال للمقرر، كما يواجه أيضا صعوبة تقويم الطلاب في بعض القرارات الدراسية التي يفرضها تدريسها على الطلاب بصرف النظر عن ميولهم و اهتماماتهم مما يشكل صعوبة في تقبل الطلاب بمحتوي المقرر و هو أمر لا يحقق التفاعل اللازم به.

(أحمد محمد، 1999، ص36)

## الدراسة العربية

### -1

دراسة فرج عبد القادر طه عن المظاهر السلوكية للعامل سيئ التوافق و تكشف الدراسة عن المظاهر السلوكية للعامل المشكل و التي حصرها في 14 مظهرا سلوكيا تضمن قائمة تخص الغياب ترك موقع العمل الإصابات، الإصابات، الأخطاء الفنية، الإنتاج، القليل، سوء العلاقة مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين، الشكوي و الاستياء و التحريض، سوء الأداء و المرض، و عليه قام الباحث بضبط هذه المظاهر لتكون أكثر موضوعية و مسايرة للبيئة المصرية و طبقت على عينة 54 عاملا بالميدان الصناعي من الفئة المهندسين و رؤساء العمال و الأخصائيين النفسانيين للعمل في تحديد عينة البحث و فق تقديرهم و خبرتهم في الاحتكاك بالعمل علي أساس إدراك قيم المظاهر السلوكية للبحث، و ثم من خلال توزيع استمارة الدراسة و قد توصل إلي النتائج التالية:

-تكريس مجموعة المظاهر السلوكية الأساسية دون إضافة بواقفة 40 عاملا.

-كان تأثير المظاهر السلوكية المقترحة كتدعيم ذات وزن ضعيف.

-تعرض هذه الدراسة الميدانية المظاهر السلوكية للعامل سبب التوافق على أنه العامل الذي يتميز سلوكه في مجال العمل بغلبة و تواتر هذه المظاهر السلوكية كتميز لسوء التوافق المهني.

( أحمد عزت راجع، 1965، ص269-272 )

## -2

الدراسة التي قام بها سعيد محمد المهنا 2002 بعنوان **العلاقة بين التوافق المهني الدافعية لإنجاز لدي موظفي جمر ك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.**

هدفت الدراسة الى توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني و الدافعية و هدفت من جهة أخرى الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني و الدافعية للإنجاز لدي أفراد عينة الدراسة و ذلك تبعاً لمتغيرات السن و سنوات الخبرة و الراتب.

و قد تكون عينة الدراسة من 225 موظفاً بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، و قد توصلت الدراسة إلى أن :

-غالبية أفراد العينة بالرضا عن الإنجاز المهام و الأعمال التي يستند إليهم، و أن غالبيتهم يشعرون بأن عملهم يوفر لهم خبرة جيدة و يتضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالعمل الذي يدل على توافقتهم الوظيفي، و أن كلما إزدادت خبرتهم الوظيفية إزداد توافقتهم عن العمل، كما إتضح عدم رضا الأفراد عينة البحث عن وظائفهم فيما يتعلق بالحوافز المادية و المكافآت.

( سعيد محمد المهنا، 2002، ص 35 )

## -3

عنوان **ضغوط العمل و علاقته بالتوافق المهني** الي أشارت إلي أن من بين العوامل الرئيسية المسببة لضغوط العمل، عدم توافق بين الفرد و ظروف عمله، حيث يشير الباحثون في هذا المجال إلي أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء كان

إيجابي أو سلبي و مع ذلك أنه من الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القرارات المطلوبة لإنجاز العمل و على عكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من مستوى قدرات المطلوبة لعمله.

كما انه يمكن أن تحدث تقلبات في قدرات الفرد مع مرور الزمن سواء بالزيادة أو النقصان التدريجي، فمع مرور الوقت و عدم إضافة أي معلومات جديدة للفرد و عدم إكتسابه لأية خبرات و مهارات جديدة في مجال عمله و مع توافر فرص الترقية و التقدم الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلي إضمحلال في قدرات الفرد بالتالي الشعور بالضغط لإحساسه بعدم قدراته على مسايرة التطور في مجال عمله و من أمثلة التوافق بين ظروف عمله و شعور الفرد بعدم الإستقرار في عمله أو قلة فرص التقدم الوظيفي.

(سليمان صالح العبيشي، 1999، ص28)

الجانب النظري



# الفصل الثاني

## العدالة التنظيمية

**تمهيد:**

نظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية ، كان من البديهي أن تجرى الكثير من الدراسات و المحاولات الجادة لتفعيلها في المنظمات و منها هذه الدراسة ، كونها ظاهرة تنظيمية ، لما لها من الأثر البالغ في زيادة الاستقرار النفسي و المهني للعاملين و عليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية بداية بمفهومها ثم التطرق إلى التعرف على أهمية هذه العدالة التنظيمية و أبعادها الثلاثة. ضف إلى ذلك بعض من نماذج العدالة التنظيمية و المداخل النظرية لهذه الاخيرة. كما نحاول عرض علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية ، كذلك افتراضات نظرية العدالة، و آخر و ليس آخر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.

**1- مفهوم العدالة التنظيمية :**

تعتبر العدالة ظاهرة تنظيمية ، إذ يعود السبب في ذلك الى أهمية الأثر الذي يمكن إن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة في مكان العمل ، فان إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن إن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير و انخفاض الالتزام الوظيفي . وعلى العكس فان زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستوى الأداء بالتالي زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة و ارتفاع قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم و ما يعنيه من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة و من ثم الوثوق بالمنظمة .

( أ.د. عادل محمد زايد، استاذ ادارة الأعمال مدير مركز البحوث و الدراسات التجارية العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة (2006)

**2-تعريف العدالة :****2-1. العدالة لغة :**

جاء في لسان العرب أن العدل هو الحكم بالحق و هو ضد الجور. كما جاء في القاموس العربي الوسيط أن العدالة مصدر عدل و تعني الإنصاف .

**2-2. العدالة اصطلاحاً :**

تعرف العدالة بأنها إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير ، او بمعنى آخر إعطاء كل فرد ما يستحقه ، و هي بهذا نقيض الظلم الذي هو التعدي على الحق إلى الباطل .

(عبد المالك أحمد المعمرى، 2012، ص 359).

**3-تعريف العدالة التنظيمية :**

يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".  
(Greenberg.J.(1990. **Organizational.justice. yesterday,today,tomorrow.Journal.of.management ,16.399-432)**)

وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات و تحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات . ( Farah .J.1997.)

كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية الى " المعاملات العادلة الاخلاقية للأفراد داخل المنظمة.  
( Fair,Justice and Ethical Treatmet.Cropanzo R,1993)

يشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة ابعاد هي: العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية و عدالة المعاملات.

(Paterson,Green&Cary.2002.,75,393-408)

أو الفرد قيام تتضمن التي و ، المساواة بأنها التنظيمية العدالة (Adams) آدمز (و يعرف الآخرين الزملاء مخرجات معدل مع ، مدخلاته الى مخرجاته نسبة معدل بمقارنة الموظف المعدلان يتساوى لا وحيث العدالة تتحقق المعدلان يتساوى وحيث ، مدخلاتهم إلى نسبة ، (ر.السعود و.س.سلطان،2009

**4أهمية العدالة التنظيمية :**

ان أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية و التي من أهمها:

**4-1- سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

لقد كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر ايجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ، و ذلك لأن إحساس العامل بالمساواة والإنصاف سواء فيما تعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ، بالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة.

## 4-2- زيادة دافعية الجماعة:

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة ، هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة وليس الفرد ، إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لأن الإجراءات و المعاملات العادلة توجه رسالة للعاملين على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها .

(قاسم نايف علوان ، 2007 ، ص105).

## 4-3. الثقة في نظام تقييم الأداء:

إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم ، تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء و استقرار معايير التقييم ، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في الإنتاج .

## 4-4. الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل:

إن ثقة الفرد داخل المنظمة تتكون في اتجاه أكثر من وجهة ، لأن المنظمة وحدة اجتماعية متعددة الأطراف ، فقد تكون هذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل أو تكون الثقة متجهة صوب القائد(مشرف العمل) أو قد تكون الثقة أكثر شمولية لتتجه نحو الإدارة العليا والتنظيم ككل وهذه القضية تكون طبيعية لأن الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة و مستوى الثقة التنظيمية يكون تبعا لشعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية و الدراسات أثبتت أن مشاعر الثقة تتأثر بمدى شعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية

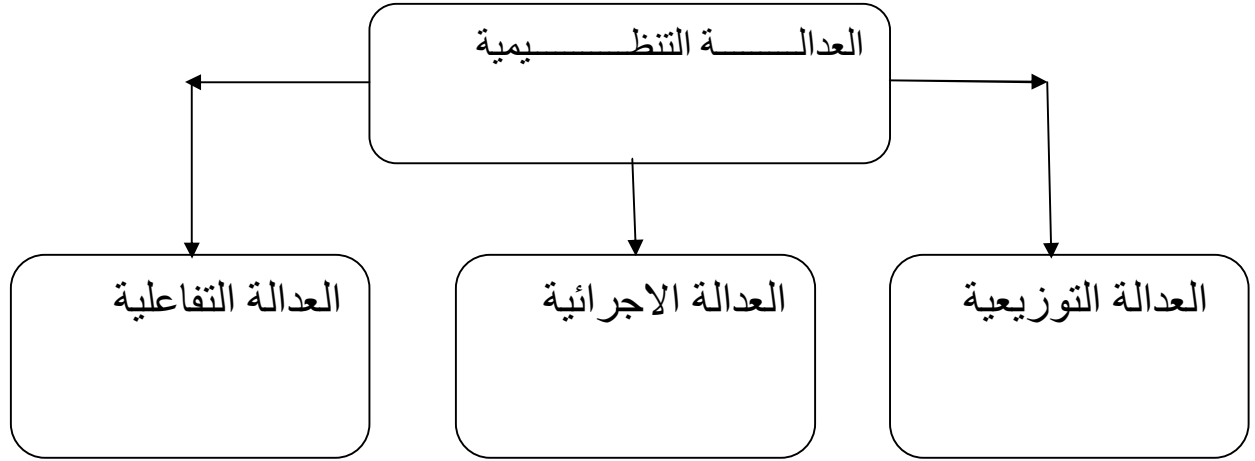
(م. عامر علي ، الهام ناظم الشيباني حسين، 2000 ص20)

## 4-5. كمية وجودة الإنتاج:

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء . حيث أن شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته ، و ذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع ، أو يكثر من التأخير عن العمل أو التغيب أحيانا مما يؤثر هذا كذلك على حياتهم الخاصة خارج العمل.

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية :

إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية ، تشير في إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية و هي (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) . وتوضح فيما يلي :



الشكل (01) : ابعاد العدالة التنظيمية.

### 3-1. العدالة التوزيعية : Distributive Justice

يرى العديد من الباحثين إن أساس العدالة التوزيعية يعود إلى نظرية المساواة لأدمز (Adams ، 1965). حيث توصلت الدراسات إلى أن الفرد لا يهتم فقط بالكمية المطلقة للمخرجات التي يتحصل عليها و لكنه يهتم بعدالة هذه الكمية من المخرجات ، و تتمثل هذه المخرجات في توزيع الأجور أو المزايا أو الترقيات ، و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أو العامل أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه

( Williams S ; R.R.Piter , AND Psychology.Vol 142.p33-44).

و تعرف العدالة التوزيعية بأنها الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لكمية و توزيع الحوافز كما هي نسبة عدالة توزيع المخرجات التي يتحصل عليها الموظف وفقا لمبدأ التوزيع المستند على المساواة .

(Robbins,Stephen.P&Judge.A.Timothy 12th ed . McGraw Hill.)

و يؤكد (Organ, 1990) إن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن إن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين من جانب و بين العمال و الإدارة من جانب آخر .

و يرى كل من (Randell & Mueller 1995) ان العدالة التوزيعية تتحقق عند تعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعلا مع تلك التي كان يتوقع الحصول عليها وفقا لمعايير الشخصية والاجتماعية .

### 3-1-1. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

**-تقسيم العمل :** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ، يهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العامل ، يؤدي ذلك بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته و من ثم مخرجاته الوظيفية.

**-الأجر المناسب :** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ، و من هذه المتغيرات أسعار السلع و الخدمات ، مستوى المعيشة ومستوى الإرباح الذي تحققه المنظمة و أن يشعر الفرد أن الأجر الذي يتحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله و إلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

**- الترتيب :** لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها

و يوضح الجدول(01)التالي : نموذجا مختصرا لقياس الأبعاد الفرعية لعدالة التوزيع (زايد.1999).تتضمن تلك القائمة مجموعة من المتغيرات التي تعكس مفهوم عدالة التوزيع مثل توزيع عبء العمل كما و نوعا و مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول .

م	العبءات	وافق بشدة	وافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
2	أعتقد ان راتبي الشهري مناسب					
3	أعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسب					
4	بصفة عامة فان الحوافز المالية التي احصل					

					عليها مناسبة	
					اشعر ان اعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا	5

**جدول (01) :** يمثل نموذجا مختصرا لقياس عدالة التوزيع

(عادل محمد زايد، 2006، ص21).

وقد حدد " Organ " ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات و هي :

**قاعدة المساواة :** و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة . فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر, يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز على قاعدة المساواة بمعنى أن هناك مساواة بين الذي يساهم و يبادر في العمل والذي يكفي بالحد الأدنى من العمل و الأداء، وأن المكافآت متساوية بين عاملين غير متساويين في المساهمة.

**قاعدة النوعية :** المقصود بهذه القاعدة ،أن كل العاملين و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس،العرق ،اللون). يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العاملين بالمنظمة ، بغض النظر عن الفروق الموجودة بينهم سواء كانت جنسية عرقية أو حتى مهارية ، و إذا حصل العكس فإن باقي العمال سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

**قاعدة الحاجة :** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوى الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافئة مالية ، وكانت هناك امرأة متزوجة و أخرى غير متزوجة وعلى اعتبار باقي الأشياء متساوية ، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانية و إذا حصل العكس، فإن المتزوجة تشعر بأن هناك تجاوز على قاعدة الحاجة.(Organ,D.W(1990). .12.43-72).

### 2-3. العدالة الإجرائية : Procedural Justice

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التوزيعية دون غيره من أبعاد العدالة. ولقد أدى ذلك لإهمال بعد مهم الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد توزيع المخرجات بطريقة تناسب مع المدخلات التنظيمية. و قد لا يكون من المغالاة في الشيء القول بان المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي تم من خلالها التوصل الى مضمون و نوعية قرار توزيع المخرجات.

(خليفة عبد اللطيف 1997، ص 9-15).

كما تمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى "إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات و تعكس عدالة التوزيع مدى إدراك أو إحساس العاملين بان الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد العامل . و يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس و القواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

(Moorman.R.1991. "Relationship between organizational citizenship behavior " Do Fairness perceptions influence employees citizenship ? Journal of Applied Psychology .76.p845-855).

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لا تتحقق الا بشرطين هما :

- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) و الثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العمال) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات .
- على الطرف الأول (الإدارة) إن يزود الطرف الثاني(العمال) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

( Kulik .C . “Justice in the work place from the theory to practice” administrative science quarterly .book review. 2001 ).

بالتالي العدالة الاجرائية مهمة للأفراد العاملين كونها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج مما يؤكد لهم احتمال العدالة مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات و مدى فعاليتهم داخل المنظمة و مساهمتهم في نجاحها .

### (Paterso. Green&Cary.2002.)

إضافة لما سبق يتضح لنا جليا وجود علاقة إرتباطية بين كل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات، و إحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بان قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق و قواعد إرشادية عادلة و موثوق بها .

### ( Greenberg.1990.)

و يلاحظ ان العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما :

#### الجانب الأول:

و هو الجانب الهيكلي و الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: ( إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل و الترقية...الخ).

#### الجانب الثاني:

هو الجانب الاجتماعي و الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين و ذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات و قد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات الذي سوف نتطرق له فيما بعد.( Greenberg.1990 )

حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة من القواعد الإجرائية الستة التالية:

**-قاعدة الاستئناف :**

بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات اذا ما ظهر ما يببرر ذلك و يدعمه.و مثال عن ذلك ان يتم تعديل هيكل الاجور او بعض بنود في حالة ارتفاع الاسعار او زيادة نسبة التضخم في الدولة.

**القاعدة الاخلاقية :**

اي ان توزيع الموارد يجب ان يتم وفقا للمعايير الاخلاقية السائدة.

**قاعدة عدم الانحياز :**

يجب عدم غلبة المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

**قاعدة الدقة :**

يجب ان تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة و سليمة. وتعتبر الشفافية و الافصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها اذا ما ارادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

**قاعدة الانسجام**

: يجب ان تتناغم و تنسجم اجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الافراد في كل الاوقات.

**قاعدة التمثيل:**

يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرار و جهات نضر اصحاب العلاقة . و تشير هذه القاعدة الى اهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح او مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن ان تؤثر عليهم .

**3-2-1. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات :**

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة و التي تتضمن ما يلي :

**-وحدة الهدف :** المنظمة كلها يجب أن تسعى إلى تحقيق هدف مشترك و محدد و واضح.

-**المساواة و العدل** : كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين و اللوائح بشكل عادل وعدم الالتزام بهذا المبدأ يؤدي إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

-**السلطة و المسؤولية** : السلطة هي حق إصدار الأوامر و ممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين و ترتبط السلطة بالمسؤولية ، و المسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة و بالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية.

-**تسلسل السلطة** : توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

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

-**المركزية** : تركز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو مجموعة من الأفراد.

و يوضح **الجدول (02)** التالي نمودجا مختصرا لقياس الأبعاد الفرعية لعدالة الإجراءات التي تمثل الجوانب المرتبطة بسلامة الإجراءات التنظيمية التي يتبعها المدير في تحديد عدالة التوزيع . و من الواضح ان إتباع أسلوب المصارحة و الشفافية في تطبيق تلك الإجراءات يساعد إلى حد كبير في زيادة شعور العاملين بعدالة الإجراءات.

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض
1	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بدون تحيز					
2	يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
3	يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية					
4	يشرح المدير القرارات و يزود العاملين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات					
5	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على العاملين بدون استثناء					
6	يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها المدير.					

الجدول ( 02 ) : يمثل نموذجاً مختصراً لقياس عدالة الإجراءات .

(عادل محمد زايد ، 2006 ، ص27).

### 3-3. العدالة التفاعلية : Interactionnel Justice

يعرف هذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات ، كما تعتبر امتداداً للعدالة الإجرائية ، ويقصد بها مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية ، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات، فهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء و المسيرين مع المرؤوسين على نحو المصادقية و الاحترام وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.(Greenberg.1990)

1-3-3. مكونات عدالة التعاملات : تتكون عدالة التعاملات من الحساسية الشخصية والتفسيرات الاجتماعية.

\*الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، و مدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملهم مع العاملين. و حفاظهم على كرامتهم .

\*التفسيرات الاجتماعية : و تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير و تبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

(. CHAN, M.,2000 .p08).

**2-3-3. أهمية العدالة التفاعلية (التعاملات) :**

تكمن أهمية التعاملات في النقاط التالية إن عدالة التعاملات تسلط الضوء عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، و من ثم بناء تصورات خاصة ، ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات و العلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

**(Rahim .M.A.Magner.N.and Shapiro.2000. 26)**

**3-3-3. العوامل المحددة لعدالة التعاملات :**

إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل :

مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

مدى إخلاص صاحب السلطة و صراحته.

مدى احترام صاحب السلطة للعاملين

مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية و في إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، و من ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين و مقدار الإحترام ، دماثة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين ، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

وما يمكن أن نستخلصه، أن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، و ذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد، فلا بد على إدارة التنظيمات، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم

## موضع التنفيذ

(عادل محمد زايد، 2006).

### 3-3-4. مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات :

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

**وحدة الأمر :** الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.

**التأديب :** إن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا ، لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط تطبيق العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة ، و أن يطمئن العاملين إلى سلامة تلك الإجراءات المبادرة لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة و دعم روح التجديد و الابتكار.

**المصلحة العامة :** الأولوية لصالح العام و ليس للمصالح الفردية ، و يمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية ، فشعور الفرد بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار و الترقية و إنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات و سلوكيات العاملين .

**روح الفريق :** يجب على الإدارة أن تنمي التعاون و روح الفريق بين العاملين.

و يوضح **الجدول (03)** التالي نمودجا مختصرا لقياس الابعاد الفرعية لعدالة التعاملات فيما يخص بمناقشة القرارات الوظيفية التي يمكن ان تؤثر على اداء الموظف و مدى مراعاة المدير الجوانب الشخصية للمرؤوس و مقدار الود و التفهم و المصارحة التي يظهرها المدير عند التعامل مع المرؤوس .

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض
1	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي بكل الاهتمام و الود					
2	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي باحترام					
3	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يأخذ بعين الاعتبار مطالبي الشخصية					
4	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة					
5	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي يبدي اهتماما بمصالحي كموظف					
6	يشرح لي المدير مبررات القرارات المتخذة بالنسبة لوظيفتي.					
7	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي					
8	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يشرح الاسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات					
9	يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي					

الجدول 03 يمثل نموذجا مختصرا لقياس عدالة التعاملات.

(عادل محمد زايد ، 2006 ، ص 29-30).

#### 4-المدخل النظرية للعدالة التنظيمية:

##### 4-1-عدالة المدخل الكلاسيكي : (العدالة و الإدارة العلمية)

يمثل هذا التوجه (فريدريك تايلور، F.Taylor) و منه كانت بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية ، فمن خلال دراسات ، استهدف تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، و ذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل و من هذا المنطلق حدد (تايلور) المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت و قد

لاحظ(تاييلور) أن العاملين لا يبذلون أقصى جهودهم أثناء العمل، مما زاد في نسبة تلف الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين و تدهور ربح المنظمة، و هذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

و على ما سبق افترض (تاييلور) أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المديرين على توجيه و دعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لهم ، لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، مع أهمية تحسين ظروف العمل المادية التي يعمل بها العاملين ، التي كانت جد متدهورة بشكل يصعب معه التفكير في زيادة الإنتاج . ومن هنا ركز ( تاييلور)على مفهوم تقسيم العمل و التخصص، من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف، على أن يتخصص كل فرد في أداء إحدى تلك الوظائف كما أدخل مفهوما مهما آخر ضمن المفاهيم الإدارية وهو دراسة الحركة و الزمن، و يعد هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية، للتعرف على الحركات الضرورية منها و غير ضرورية.

و يقصد بالحركات غير الضرورية ، مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد و التي تقلل من الإنتاج و عليه وجب استبعادها، أما الحركات الضرورية هي تلك الأنشطة التي لا بد منها لإتمام الوظيفة، وغالبا ما يتم تدريب العامل على أدائها في أوقات معيارية بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و خاصة المبادئ التي نادى بها و التي أصبحت غير مناسبة للمنظمات الحديثة، إلا أنها في حقيقة الأمر ، تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية:

-تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية.

-تصميم نظم الحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج.

-تصميم الوظائف.

-تصميم نظم الإختيار و التعيين.

-تصميم نظم الترقية.

-تصميم نظم التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.

-تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية.

#### 4-2. عدالة مدخل العلاقات الإنسانية:

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالعنصر البشري ، كطرف أساسي مؤثر على أداء و كفاءة التنظيم ، وجد هذا الإتجاه صدا قويا لدى ممارسي الإدارة ، و يقوم افتراض هذا الإتجاه على أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل و قد مثل هذا الافتراض تحولا رئيسيا في مفهوم العدالة التنظيمية .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في إحدى المصانع الأمريكية ( مصنع هاوثورن سنة 1924 ) حيث لاحظت إدارة المصنع تدهور الإنتاجية بشكل ملحوظ لفترات طويلة و عليه طلبت إدارة المصنع من باحثين دراسة هذا التدهور وتقديم العلاج لذلك.

في بداية الأمر اعتمد فريق البحث تطبيق مبادئ الادارة العلمية ، خاصة في جانب تحسين الظروف الباحثون في إثبات العلاقة بين هاذين المتغيرين ، و بعد عدة تجارب توصلوا إلى حقيقة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجيتهم وكان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم "حركة العلاقات الإنسانية".

في عام 1927 تكون فريق من جامعة(هارفارد . برئاسة (إلتون مايو Elton Mayo لعمل بحوث إضافية عن أثر الإجهاد النفسي على أداء العاملين ، و عند تصميم الدراسة تم عزل أثر المتغيرات النفسية الأخرى و عزل مجموعة من العاملين في غرفة اختبار، تم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل و ساعات التوقف عن العمل ، ثم قيس إنتاج هؤلاء العاملين، مرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية وإنتاجية العاملين، حيث لاحظ فريق البحث أن إنتاجية العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية .

و بصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع (هاثورن) إلى أهمية العلاقات الإنسانية و تأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين ، نتيجة لذلك ظهر العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهمها :

العمل الجماعي و فرق العمل

القيادة الديمقراطية

اتجاهات و دوافع العاملين

الروح المعنوية للعاملين

تنظيمات العمل غير الرسمية

الرضا الوظيفي

إن الإضافة التي قدمها مدخل العلاقات الانسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، بدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة ، كما تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في العديد من القرارات و التي بدورها تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، بمعنى أن مسؤولية خلق نظام للعدالة و الحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة و هما المنظمة و العاملين .

( عادل محمد زايد ، 2006 ، ص 65-73).

#### 3-4. عدالة مدخل النظم المفتوحة:

افتترضت معظم نظريات الإدارة أن المنظمات ما هي إلا نظم مفتوحة Open Systems ويقصد به : مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف

( 2end.ED.New york.1978. p 155 .

و يتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة و دائمة مع البيئة حتى تضمن البقاء و الاستمرار و باعتبارها نظاما مفتوحا فإن المنظمة تحول مدخلاتها إلى مخرجات

من خلال عمليات التحويل، و المخرجات بدورها تصدر إلى البيئة المحيطة في شكل سلع أو خدمات. و تسعى المنظمات بصفة دائمة إلى الحصول على تغذية عكسية في شكل المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة ، بما يساعدها على تقييم مستوى أدائها وتحديد مدى قبول البيئة للسلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع. و تنبع أهمية مدخل النظم في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي مصدرها البيئة الخارجية لأن عجز المنظمة في تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على إحساس العاملين بالعدالة، من هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمنظمة طبقا لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح، بل أيضا ضمان رصد و متابعة روافد العدالة و الإستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة.

خلاصة القول، إن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيا مختلفة للنظم الإدارية و وجهات نظر الإداريين بالرغم أن كل مدخل يهدف إلى تعظيم الأداء التنظيمي ، بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة، إلا أن الأساليب لتحقيق العدالة التنظيمية تختلف فافتراض المداخل الكلاسيكية للرشد و العقلانية يؤكد ما توصلت إليه تلك المداخل من أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور و الحوافز ، بينما مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعدا جديدا من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي، و أن أسلوب التعامل لا يقل أهمية عن الأجر المناسب و بذلك أكدت على البعد الخاص بعدالة التعاملات، ثم جاء مدخل النظم المفتوحة ليؤكد على روافد العدالة الخارجية و التي تأتي من المجتمع الأكبر. بصفة عامة إن اختلاف الأساليب المستخدمة إنما يؤكد حقيقة أن للعدالة وجوها ، و أن هذه الوجوه مكملة لبعضها البعض، و أن مثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	*الإنسان كائن اقتصادي رشيد . *يسعى الإنسان إلى تعظيم العائد المادي. *الإنسان ينفذ و لا يشارك في اتخاذ القرارات.	*الحصول على العائد المادي المناسب. *الاختيار المناسب. *التأهيل المناسب. *مبادئ إدارية موحدة. *الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
العلاقات الإنسانية	*الإنسان كائن اجتماعي. *العائد النفسي و الاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي.	*التقدير و الاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. *الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية و غير رسمية. *الرغبة في العمل الجماعي و تكوين فرق العمل.
النظم المفتوحة	*التفاعل مع البيئة الخارجية. *النظرة الشمولية للمنظمة.	*الوعي البيئي. *الاستقرار و النمو و التوسع التكيف .

الجدول (04) يمثل : مقارنة أوجه العدالة التنظيمية

## 6- نماذج العدالة التنظيمية:

### 6-1. نظرية التوقع لفروم Vroom Expectancy

تعتبر نظرية التوقع (لفروم) من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين وأكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه ، تقوم هذه النظرية على مسلمة مفادها أن سلوك الأداء للفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به ، وتتمثل هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء .

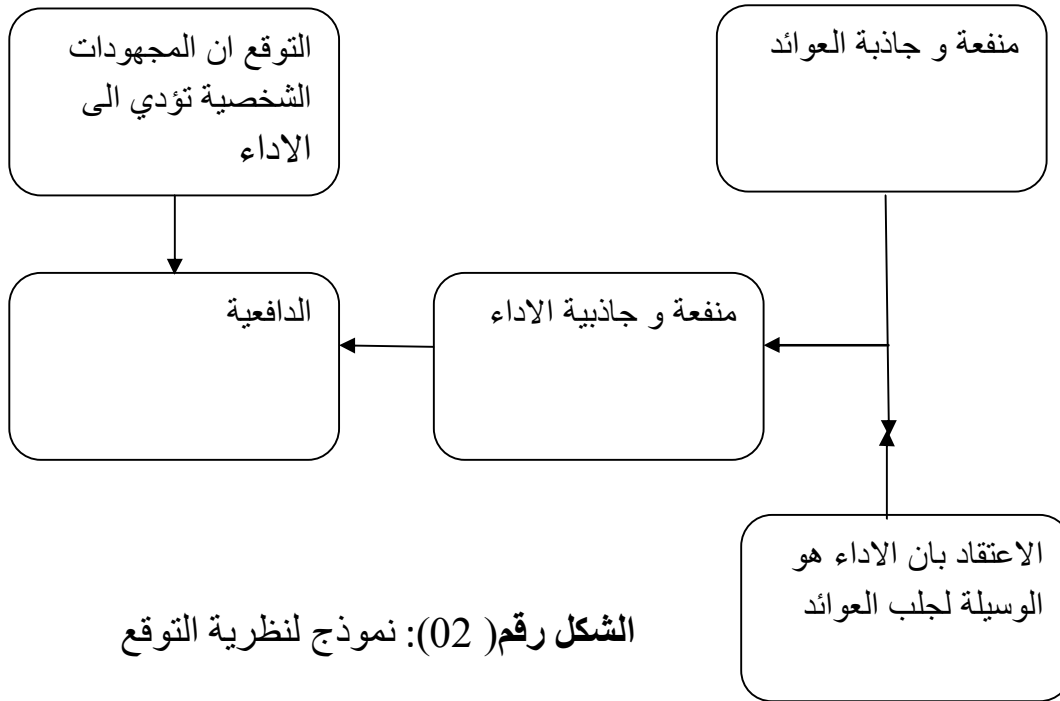
### 6-1-1- عناصر نظرية التوقع:

-جاذبية العوائد : تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية، الأجر الحوافز وتحقيق الذات

-الوسيلة : هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه ، وإمكانية الحصول على حوافز أجريت عالية والعكس صحيح.

-التوقع : هو مقياس يقيس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سي بذله ، بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود.

(محمد صالح فالج ، 2004).



الشكل رقم (02): نموذج لنظرية التوقع

وعليه يمكن القول أن هذا النموذج يفرض على المدير أن يوجهه مرؤوسيه ، لمساعدتهم في التعرف على حقيقة إمكانيتهم وقدراتهم وأن يساندهم في تنمية تلك المهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم .

### نموذج بورتير ولولر Porter and Lawler

تقوم نظرية (بورتير و لولر) على أساس أن استمرار أداء العاملين و فعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم و قناعتهم و مدى إدراكهم الايجابي بين المكافأة التي

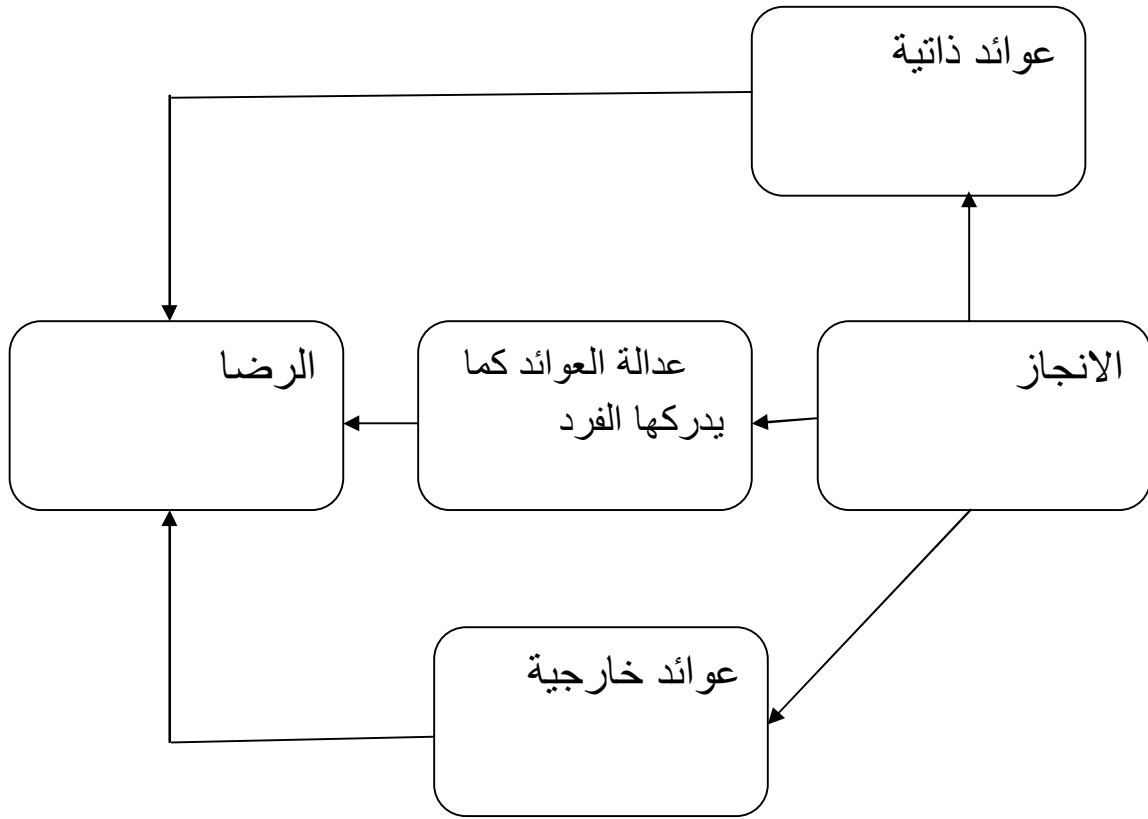
حصلوا عليها و بين ما يدركوه أنهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم ، و اعتمد (بورتر و لولر) نموذجا لتفسير أداء العاملين ، حيث افترضا بأن الأداء و الإنجاز تنتج عنه عوائد و مكافئات داخلية و خارجية ، و هذه العوائد تعود على الرضا عن العمل ، فالعوائد الداخلية " الذاتية " هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل بمواصفات .

أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و تتمثل في الأجر والأمان و الحاجات الاجتماعية ، كما تتضمن عنصرا آخر و هو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها من المنظمة.

**(Maund.linda.An . palgrave.2001).**

لقد وضع نموذج ( بورتر و لولر) العوائد كحلقة وسيطة بين الإنجاز و الرضا ، و متى كانت العوائد الفعلية متقاربة من العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الجهد المبذول يتحقق الرضا ، مما يدفع الفرد لتكرار هذا الجهد ، أي أن الرضا يعتمد على مدى إدراك الشخص للمكافأة التي يستلمها .

إن إدراك الفرد للعدالة يتحدد على أساس نظرية الإنصاف(العدالة) أو المقارنة الاجتماعية فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه ، بل إنه يقيم أيضا مواقف الآخرين لأن الأفراد يتأثرون بما يعتقدون إن الآخرين يحصلون عليه .ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات و العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالآخرين.



الشكل رقم (03) : نموذج بورتر ولولر

(محمود العميان ، ص294).

1-2. أبعاد نظرية بورتر و لولر : يتمثل نموذج النظرية في أربعة أبعاد هي :

**الجهد:** هي كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام او عمل ما ، هذا الجهد يختلف عن أداء العمل نفسه ، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء و كمية الجهد تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة و إدراك احتمالية مكافأة الجهد

**الأداء:** هو النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية و يعتمد على كمية الجهد المبذول و على قدرات الأفراد و مهارتهم و معارفهم و إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به

**المكافأة** : يرى كل من ( بورت و لولر) أن المكافأة الداخلية – الجزاء المعنوي – له علاقة مع الرضا أكثر من علاقته بالأداء ، مثل الإحساس بالإنجاز أو تحقيق الهدف وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء.

**الرضا**: هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى المكافآت الفعلية ، مقابل إدراك الشخص لمستوى عدالة المكافأة ، و يحدد الرضا الوظيفي من خلال إدراك العاملين للعدالة في المكافأة المحرزة ، و يشعر الموظفون برضا أكبر عندما يتم مكافأتهم بشكل عادل .

(Kreitner& kinicki 1992, p.20)

### 1- نظرية العالة لأدامز: Adams

تنص هذه النظرية على أنه إذا أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها وبين مقدار الجهود التي يبذلونها ، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت ، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيراً ، اتجه الأفراد إلى تخفيفه ، و يشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر و قد يبني هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها و تجريبيها باسم (أدمز) الذي عرف التفاوت - أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي ، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها ، أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة ، و تشير المدخلات في نظرية العدالة ، إلى عوامل مثل الجهد المعرفة ، المهارات و أداء المهام التي يقوم بها الفرد أو يوظفها في عمله ، فيما يشير العائد إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب ، الترقية ، التقدير و الشعور بالإنجاز .

(عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2000، ص 122).

**7- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:****7-1- علاقة العدالة التنظيمية بثقافة المنظمة:**

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها و مواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالهما ، فهي تقوم بتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

كما أنها تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية من حيث :

-أنها تعمل على إيجاد الولاء بين العاملين ، وتغليب المصلحة الجماعية عن المصلحة الشخصية.

- تمثل معيار ما هو مقبول وما هو مرفوض ، من السلوكيات والقرارات لمختلف المستويات كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة ، وتساعد بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعقلانية وأقل تكاليف.

(عبد العزيز جبتور ، اليمن 2004).

قبول المجتمع للتفاوت في السلطة والثروة بين أفراد المجتمع أي تقدير المساواة والإستحقاق داخل أي مجتمع الصراع بين الرجل والمرأة وهذا يؤثر بشكل مباشر على إحساس كلا الطرفين بالعدالة التنظيمية.

(عادل زايد، 2006، ص91).

**7-2. العوامل البيئية و أثرها على العدالة التنظيمية :**

إن بناء صورة متكاملة للعدالة التنظيمية يستدعي ضرورة التعرف على الروافد الخارجية لهذه العدالة فالمنظمات هي وليدة البيئة تتأثر بها و تؤثر فيها و تتفاعل معها ، و ترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب منها:

- إن البيئة هي نقطة البداية في تكوين المنظمة ، حيث أن المنظمة تستورد كل ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية.

- البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة ، فالمنظمات جميعها تصدر السلع والخدمات للبيئة الخارجية.

العدالة ممتدة داخليا و خارجيا ، فعدم إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس الجمهور الخارجي ( المستهلكين ) بنفس الشيء.

المنظمات جزء من البيئة الخارجية و تحمل نفس خصائصها ، فالعدالة السائدة في المجتمع نفسها التي تسود غالبا في المنظمات فالبدائيات الحقيقية للعدالة التنظيمية تأتي من روافد البيئة الخارجية .

### 7-3- علاقة العدالة التنظيمية بالاتصال:

ترتبط العدالة التنظيمية بعملية الاتصال وذلك من خلال المعلومات التي تصل للأفراد تكون لديهم قدرة الإدراك والتقييم من حيث النوعية ، وصولا لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز ، ويمكن القول أن الاتصال له قيمة مرغوبة وعرضة للمقارنة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يحدد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال.

(علي عسكر حسن الموسوي حمدي، 1999 ، ص 139 ) .

### 8-افتراضات نظرية العدالة التنظيمية:

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على افتراضين أساسيين هما المقارنة و سلوكيات عدم المساواة

#### (أ) المقارنة:

إن الإطار المرجعي للمقارنة الذي يختاره العامل يزيد من تعقيد نظرية العدالة التنظيمية . ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات و هي " الآخر " . " النظام " . " الذات " .

و تشمل مجموعة الآخر : " The Other " أفراد آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة ، فبناء على المعلومات التي يتلقاها الفرد يمكن له أن يقارن راتبه بما يحصل عليه الآخرون .

كما تنصب مجموعة النظام The system " على سياسات الدفع و إجراءاته في المنظمة وعلى إدارة نظام الأجور و المرتبات ، فيتم مراجعة أو فحص سياسات الدفع المعلنة والضمنية على مستوى المنظمة كلها.

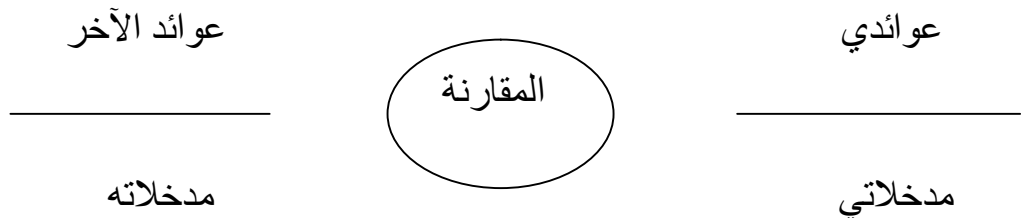
( محمد سعيد سلطان، ر، 2002 ، ص16 )

في حين تشير مجموعة الذات : " The self " إلى نسب المدخلات - ما يقدمه الفرد في عمله - إلى المخرجات العوائد التي يحصل عليها مقابل ما يقدمه من عمل - الذاتية للفرد .

( محمد سعيد أنور ، 2002 ، ص17 ) .

و تقترح النظرية أن الفرد لا يرضى على ما يحصل عليه من عائد مقابل عمله بناء على الحجم المطلق لهذه العوائد، إنما بناء على نتيجة مقارنته لتلك العوائد التي يحصل عليها مقابل عمله بما حصل عليه إقرانه مقابل عملهم ، هذا معناه أن الفرد لا يقارن العوائد التي يحصل عليها في المنظمة مع عوائد الآخرين، و إنما أساس المقارنة هو العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد و الآخرون إلى المنظمة .

الشكل رقم ( 04 ) يوضح أساس المقارنة في العدالة



( محمد سعيد أنور سلطان ، 2002 ، ص17 ) .

إن نتيجة المقارنة تعبر عن موقف الفرد من المنظمة مقاسا بموقف الفرد الآخر منها، فإن كانت المقارنة تساوي النسبتين و الموقفين، شعر الفرد بالعدالة ، و إن كانت غير ذلك شعر

بالتوتر الذي يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين، فالمسألة هنا ليست مسألة أجور و إنما تتضمن التقدير و المكانة التي يحظى بها الفرد في نموه و تقدمه و درجة المرونة و حرية الحركة المتاحة له ، في المقابل ليس الجهد المبذول هو المدخل الوحيد الذي يدخل في حسابات الفرد، فهناك أيضا مهاراته و تاريخ خدمته في المنظمة و الأدوار التي يلعبها كقائد للمجموعة، فالفرد ينظر إلى تركيبة متكاملة من المدخلات و العوائد الخاصة به وبالأخرين. و حسب (فيشر 1999 Fisher) هناك ثلاثة حالات يعقد فيها الفرد المقارنة ، ومنها يشعر بالعدالة أو بالظلم :

شعور الفرد بالعدالة و عدم الظلم: عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

في هذه الحالة يولد الشعور بالعدالة و الرضا و الولاء للمنظمة	مخرجات زميله	تساوي	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

شكل رقم (05) أشكال المقارنة عند فيشر

(راوية حسن ، 2004 ، ص12 )

2- شعور الفرد بعدم العدالة: عندما تكون نتيجة المقارن في صورة:

في هذه الحالة يكون الشعور بالتوتر و عدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر .	مخرجات زميله	أقل	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

3- شعور الفرد بالمحاباة: عندما تكون نتيجة المقارن في هيئة:

في هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل ظهور المحاباة مع البعض و التعسف و عدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة	مخرجات زميله	أقل	مخرجات الفرد
	مدخلاته		مدخلاته

ب-سلوكيات عدم المساواة:

تفترض النظرية أن حكم الفرد على تكافؤ النسبتين يشعره بالعدالة ، و لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه و أوضاعه بالمنظمة ، أما إذا كان تقديره أن النسبتين غير متكافئتين فسيشعر الفرد بتوتر نتيجة غياب العدالة ، و تظهر بعض السلوكيات السلبية ، و من الممكن أن يؤدي هذا الشعور برغبة الفرد في تعديل هذه النسبة حتى يصل إلى حالة الشعور بالمساواة و يتم ذلك من خلال أحد أو كل الأساليب التالية :

-زيادة المخرجات مثل المطالبة بزيادة الأجر.

-الضغط لتقليل عوائد الفرد الآخر مثل تقليل نصيب الأجر في المكافآت السنوية . أو التأثير على أفراد آخرين لكي يقللوا من تقديرهم للفرد الآخر.

-تقليل مدخلاته من خلال مستوى الجهد المبذول ، كالحد من المجالات التي يلعب فيها دورا ايجابيا داخل المنظمة.

-الضغط لزيادة مدخلات الفرد الآخر ، كأن يصر خلال توزيع أعباء العمل أن يتحمل الفرد الآخر أعباء أكثر ، أو بأن يؤثر على الآخرين لكي يطالبوا الفرد الآخر بمزيد من العطاء.

تعديل عناصر المقارنة ( مقارنة الفرد مع غيره من الزملاء).

-إنها الوضع ( الإستقالة).

العثور على تفسير منطقي للوضع مثلا : الإقناع بأن الظلم صورة مؤقتة فقط .

(John R : Schermerhorn Comporyement Humain et Organisation .3eme édition du renuveau pédagogique.Canada.2006.).

تحريف الإدراك : إن الأفراد يمكن أن يحرفوا إدراكهم للعدالة إذا لم يكن لديهم القدرة على تغيير المخلات أو النتائج :

( محمد سليمان العميان ، 2008،ص90.)

### 9-دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية:

من بين أهداف إدارة الموارد البشرية تحقيق العدالة التنظيمية و تكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية ، الأجور ، التدريب و التطوير ، فالمنظمة يجب أن تتوفر لديها بعض السمات الرئيسية منها:

إدارة العمل بقدر كبير من العدل و المساواة و الاحترام ، مع مراعاة اختلاف الثقافات و هياكل القيم و أنماط السلوك الفردي ، فتحقيق العدالة التنظيمية أصبح يمثل عنصرا أساسيا في المعادلة الناجحة لإدارة الموارد البشرية ، ففعالية المنظمة تتوقف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الممارسات التنظيمية و تتجلى هذه الممارسات في :

(جمال الدين محمد مرسي، 2006 ص 51).

**عدالة الأجور :** تحقيق العدالة في الأجور بين العاملين في المنظمة يعد من الأمور الهامة فوضع السياسات العادلة للحوافز من شأنها أن تعمق الولاء للمنظمة و تشعر العامل أن الإدارة تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم و إعطاء كل ذي حق حقه.

( خضير كاظم محمود، 2010 ص15 ).

فالأجر العادل هنا هو الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة و أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف المنشأة الأخرى ، أي خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنشأة.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2002 ،ص287).

و عليه وجب أن يشعر العاملين بعدالة سياسة الأجور الحوافز و الخدمات بين مختلف نوعيات العمال بناء على تقييم عادل لمختلف الوظائف ، لأن نظام الأجور مرتبط باستمرار حياة المنشأة ، كما أن أهم رغبات العمال أن تكون الأجور موزعة توزيعا عادلا وفق مهارات العمال و أن تكون كافية بما يضمن لهم حياة كريمة.

(ع الغفار حنفي، 2002).

و لتحقيق العدالة في الأجور وجب على المديرين مراعاة ما يلي:-

- مراعاة معدلات الأجور لوظائف معينة بمعدلات الأجور لوظائف مناظرة لها في سوق العمل (العدالة الخارجية) .
- مراعاة معدلات الأجور لوظائف معينة بمعدلات الأجور لوظائف مناظرة لها داخل المنظمة و يتم ذلك من خلال تقييم الوظائف ( العدالة الداخلية) .
- تحقيق العدالة الشخصية بين العاملين القائمين بأداء وظائف مشابهة داخل المنظمة وذلك يتم من خلال استخدام الاتصالات للتعرف على معدلات إنجاز الوظائف.
- الرقابة الجيدة على معدلات الأجور السائدة.

كما أن هذه الأجور تساعد على الحفاظ على العلاقة الطيبة بين العاملين و الإدارة و تقلل من معدل الدوران. كما تؤدي إلى جلب الأفراد ذوي القدرات العالية للعمل بالمنظمة .

(اسماعيل محمد السيد ، 199 ص176).

(1) **عدالة الترقية** : تعرف عملية الترقية بأنها عملية تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر ، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر والرقي إلى مكانة أعلى مثل : لقب وظيفي أكبر أهمية ، حرية أكثر في الحركة داخل الشركة و العمل ، في ظل إشراف عام ، فهي إذا بمثابة إعادة تعيين للموظف ، إذ أنها تقتضي إتباع مجموعة من الإجراءات للتأكد من مدى تطابقه مع شروط الوظيفة الأعلى ، و من ناحية أخرى ينبغي أن تحرص المنظمة في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة و المساواة و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و الموازنة في سعيها لتحقيق ذلك. فبالنسبة للفرد العامل حتى يشعر بأمنه و استقراره لا بد أن يكون هناك من

الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل ، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية و ترقيته وفق أسس من العدالة و النزاهة و عدم تدخل الأهواء الشخصية في أسس التقييم ، فكما يقال العدالة أساس الملك .

(عامر عوض ، 2008، ص156 .)

إذ يرى بعض الأفراد أحقيتهم في الترقية قياسا بالآخرين ، فعدم ترقيتهم في النهاية يؤدي إلى شعورهم بعدم التقدير و العدالة . ولذلك توجب على الإدارة الاهتمام بوضع برامج للترقية تحقق العدالة بين الأفراد و عدم تخطي أي فرد يكون مستحقا للترقية و شرح الأسس التي يتم على أساسها الترقية .

( محمد جمال الكافي ، ، مصر، 2007 )

و هي تنحصر في مجموعة أسس هي:

#### أ - الأقدمية و الكفاءة :

فالأقدمية تشير إلى طول مدة خدمة الفرد و اكتسابه خبرة و مهارة في مجال عمله ، أما الكفاءة فهي تشير إلى كفاءة الفرد المنتج النشط ذي المهارات العالية ، أما الجمع بينهما يكون الأساس السليم الذي يقوم عليه نظام الترقية.

( مصطفى نجيب شاويش ، 2005 ، ص 281 ).

و قد تكون أسباب الاستقالة و عدم الرضا عن العمل مصدره الأساسي عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع قدراته أو لوجود خلل في سياسة الترقية بالمنظمة.

(جمال الدين محمد مرسي، 2006، ص212).

#### ب -التدريب و تحقيق العدالة :

تهدف المنظمات إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي و التعاون الداخلي و ذلك من خلال احداث التوازن الذي يحقق التكامل بين مكونات المنظمة بما فيهم الأفراد العاملين ، و تبرز أهمية

عملية التدريب في تحقيق هذا التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، في حين أنه إذا حقق هدف أحدهما دون الآخر فهذا يمثل مصدرا لعدم العدالة التنظيمية .

(عادل محمد زايد، 2006ص170).

إن البرامج التدريبية تساهم في رفع الولاء التنظيمي للمنظمة ، و تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا وهذا يؤدي بلا شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء.

(خضير كاظم محمود ، 2010 ، ص128).

### ج -عدالة المعاملة :

تنجح الإدارة أو تفشل ، حسب طريقة معالجتها للعلاقات الإنسانية في المؤسسة ، و تسعى الإدارة و العمال إلى نفس الأهداف ، فكلاهما يرغب في ازدهار المؤسسة لأنه على ازدهارها يتوقف أمن كل منهما حيث يطلب كلاهما المعاملة العادلة "الإدارة في معاملتها مع العمال ، و العمال في اتصالهم بالإدارة.

(عبد الغفور يونس ، ص 60 ، بدون سنة).

و في مجال تعامل الموظف مع رؤسائه فيجب أن يتعامل معهم باحترام و عدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو من خلال الوساطة ، إضافة إلى التعامل باحترام وصدق مع زملاء العمل ، و المحافظة على العلاقات سليمة و ودية معهم دون تمييز ونشر الاتجاهات الايجابية بين الزملاء للمساعدة في تحسين بيئة العمل و تجذير ثقافة المؤسسة السليمة .

( بلال خلق السكارنة 2009 ، ص 80 ) .

إذ لابد أن تدرك الإدارة أن الأساس السليم للعلاقات الصناعية الجيدة يكمن في معاملة جميع العمال بالعدل و الإنصاف و المساواة إداريا و ماليا ، إذ أن المساواة ليست قضية شخصية أو حتى مقصورة على أشخاص معينين في التسلسل الهرمي الوظيفي .

( إيهاب صبيح محمد رزيق.2001. ص80 )

**خلاصة الفصل:**

و خلاصة ما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية تتحقق بفضل عدة متغيرات و من خلال رؤيات مختلفة للنظم الادراية و مختلف وجهات النظر . فان العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات و أنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين و مستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة و نزيهة التي بدورها تؤمن لهم حقوقهم من جهة و من جهة أخرى استقرار كيان المؤسسة .



# الفصل الثالث التوافق المهني

**تمهيد**

شغل موضوع التوافق المهني و الاجتماعي حيزا كبيرا في الدراسات و البحوث لأهمية في حياة الفرد، فالتوافق ليس مرادفا لصحة النفسية فحسب بل يرجعه الأكثر بأنه الصحة النفسية بعينها فهو الهدف الرئيسي لجميع فروع علم النفس بصورة عامة و من أهم الأهداف العلمية الإرشادية والعلاج النفسي و يترتب في أوائل أهداف الإرشاد النفسي و لهذا يعد جزءا هاما من التوافق المهني العام و قد يعكس رضي الفرد عن عمله علي أكمل وجه و ذلك التوافق يرتبط بالنجاح في العمل و تكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا و مهنيا و نفسيا و اجتماعيا لتحقيق اكبر قدر من التوازن و حسب ما هو مطلوب منه و عن طريقه يقاس مدي رضا الفرد عن مهنته.

يعد التوافق المهني جزءا من التوافق العام وقد يكون التوافق المهني يعكس رضي الفرد عن عمله و من مكوناته البنية علاقته بزملائه و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه و ذلك لان التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، و تكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا و مهنيا و نفسيا و اجتماعيا لتحقيق اكبر قدر من التوازن.

### 1-1- تعريف التوافق المهني:

#### 1-1- لغة:

التوافق مأخوذة من وفق الشيء، أي ملائمة، وقد وافقه موافقة و اتفق معه اتفاقاً.

( ابن منظور، 262ص 1993 )

في المعجم الوسيط أن التوافق هو أن يسلك المرء مسلك الجماعة و يتجنب عنده في الخلق والسلوك.

(أنيس و آخرون، 1972، ص1047)

#### 2-1- اصطلاحاً:

انه تلك العملية الدينامكية التي يعبر بها الشخص عن سلوكه ليحدث بينه و بين بيئته.

(فهيم، 1997، ص 23)

#### تعريف سلامة غباري:

هو التكيف السليم م ظروف العمل و الظروف الأسرية و مع المجتمع الخارجي مما يشعر العامل بأنه راض عن نفسه و عديم الشكوي في حياته مما يساعده على الإنتاج الأفضل كما و كيفاً.

( محمد سلامة غباري، 1991، ص101)

**بديع محمود قاسم:**

هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل، بما يبعث الرضا الوظيفي، و يتضمن ذلك رضا العامل و إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته و توقعاته مما ينعكس على إنتاجية و كفايته وعلاقته بزملائه و رؤسائه، و هو بيئة العمل إذا في لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره و رغباته و تأخر عن العمل.

**(بديع محمود القاسم، ب س، ص46)**

الشخص المتوافق هو الإنسان القادر علي إدراك الحقيقة بشكل جيد مما يجعله يتقبل الحقائق ذات العلاقة حتى و لو كانت لا تعجبه.

**( القذافي؛ 1992، ص153 )**

و هو قدرة الفرد على التواءم مع نفسه و مع السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه مختلف نواحيه الأسرية و المهنية و الاقتصادية و السياسية و الدينية.

**(أبو النيل، 1984، ص153)**

**2-خصائص التوافق:****2-1-التوافق عملية كلية:**

وهي تعني ضرورة النظر للإنسان باعتباره شخصية كلية و كلا موحدا في علاقته بيئته بمعني أن التوافق خاصية علي السلوك الخارجي للفرد في اغفال لتجارب الشعورية ما يشعر من رضا اتجاه ذاته و أعماله.

**(قديح، 2004؛ ص73)**

**2-2-التوافق عملية تطويرية ارتقائية:**

يعني أن نصح في اعتبارنا حاجات الفرد من مراحل نموها المختلفة وخصائصها ومتطلباتها كما يكون بالرجوع إلي مدرج ترقي من الدوافع و الأهداف البسيطة إلي الأكثر تطورا و تعقيدا و كذلك بالرجوع إلي مدرج الترقى من الذات إلى الموضوع .

( ابومصطفى و النجار، 1998، ص52 )

**2-3- التوافق عملية وظيفية:**

يقصد بها إن التوافق كان سويا أو مرضيا ينطوي علي وظيفة إعادة إتران أو تحقيق التوتر الناشئ من الصراع القوي بين الذات الموضوع فالتوافق ليس مجرد خفض التوتر دائما وإنما يشمل مجال الصحة النفسية و تحقيقا لإمكانيات الذات تحقيقا للوجود الإنساني كموقف للعمال.

( دمنهوري، 1996، ص52 )

**2-4-التوافق عملية دينامية:**

يقصد بها أن التوافق يقدم علي الصراع القوي، صراع الذات و الموضوع في سلسلة متصلة لا تنتهي و كل صراع من هذه السلسلة ينتهي بمحصلة أو إنتاج يسمى بالتوافق أحيانا و بسوء التوافق في أحيان أخرى.

**2-5-التوافق عملية اقتصادية:**

توفر عملية جزءا من الطاقة النفسية المستمدة من الصراع بين القوى المختلفة .

(أبو موسي،2008،ص12)

**2-6-التوافق عملية نسبية:**

ليس هناك ما يعرف بالتوافق إلا الموت فالتوافق التام يؤدي إلى درجة من الجمود الذي يؤدي بدوره إلى الموت فالتوافق مسألة نسبية معيارية زمانا و مكانا و ظروفًا.

**3-تعريف التوافق المهني:**

هو عملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه و بين البيئة المهنية المادية و الاجتماعية و المحافظة علي هذا التلاؤم.

(عوض، 1997، ص38)

يعرف سكوت التوافق المهني انه توافق الفرد في عمله فهو يشمل توافقه لمختلف العراقيل البيئية التي تحيط به في العمل و توافقه للتغيرات التي تطرأ علي هذه العوامل البيئية التي تحيط فيه في العمل و توافقه للتغيرات التي تطرأ علي هذه العوامل على فترات فن الزمن و توافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه دفع زملائه كذلك توافق مع قدراته الحالية، و مع قبوله و مع مزاجه يعتبر هذا جمعية فتضمنا في مفهوم التوافق المهني.

يعرف أيضا انه الأسلوب الذي بواسطته يصبح الشخص أكثر كفاه في علاقته مع بيئته و هو محاولته لمواجهة متطلبات الذات و متطلبات البيئة .

(المليحي، 1991، ص385)

يعرف ايضا قدرة الفرد علي ان يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه ان يعملون معه كما يتضمن قدرة الفرد علي التواؤم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية و الاقتصادية و المنزلية.

(عبد القادر، 2000، ص107)

يعرف ايضا نه قدرة العامل علي تحقيق التكيف و الشعور بالرضا و الانسجام مع البيئة المهنية.

(المهنأ، 2002، ص6)

#### 4-مظاهر التوافق المهني:

للتوافق المهني مظاهر، و أول مظهر الرضا عن العمل و هناك رضا الإجمالي عن العمل و الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل و كل مظاهر لرضا عن جوانب المختلفة للعمل، و ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل و مقياس الرضي الإجمالي عن العمل يسمح للعمال بان يقيم كل جانب فيها يتصل بالأهمية النسبية له و مهما كان، فان مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تهتم كل فرد، و ذلك إن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير إلي التوافق منها زيادة الأجور و التطور الذاتي للشركة و ثبات العمالة و انفكالك العمالة و شعبية العامل و الاستفادة من قدرات الفرد.

(عوض، 1996، ص38-39)

و يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال عاملين هما:

#### 4-1-الرضا عن العمل:

هو الرضا عن مختلف جوانب بيئية عمل الفرد عن مشرفه و يقصد به تقبل العامل بوجه عام و تقبل العامل لظروف بيئية العمل من إشراف و زملاء و إدارة العمل و ساعات العمل و الأجر.

و يري الباحث أن الرضا يقصد حب العمل لعمله أو مهنته و الحرص عليها بهدف إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية و قدرته على الخلق و الإبداع تجاه عمله.

#### 4-2-الإرضاء:

انه يتضح من الإنتاجية و كفايته، و من الطريقة التي ينظر بها إليها مشرفه و زملاءه، وهي التي يعبر عنه مدي كفاءة العامل و أهليته للعمل و كفايته بالطريقة التي يقدره بها رؤساء و زملاؤه و التي يعبر عنها ايجابيا يتوافق قدراته و مهاراته مع مطالب العمل و الحوادث و عدم استقراره في العمل و هي التي يعبر عنها سلبيا بتعين العامل و تأخره عن مواعيد العمل و الحوادث و عدم استقراره في العمل و هي يعبر عنها ايجابيا يتوافق قدراته و مهاراته مع مطالب العمل.

و يري الإرضاء هو الحكم الصادر عن مسؤول العامل المباشر بناء علي معايير محددة في مدي إتباع تعليمات العمل الواجبة.

#### 5-نظريات التوافق المهني:

لقد سبق و أن تم التطرق إلى مفهوم التوافق المهني، و لقد قامت دراسات عديدة لتحديد هذه الحاجات، و يعمل من إبراز ما توصلت إليه هذه الدراسة هي تلك النتائج التي تقدمها نا مجموعة من النظريات و التي يتم التطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

**5-1-المادية:**

ظهرت نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 باسم التنظيم العلمي للعمل بقيادة تاييلور و قد حاول تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي يساعد الإدارة على زيادة الإنتاج بأقل جهد ممكن و زمن أقل و تعتبر هذه النظرية بأن الفرد يعمل و يطمح إلي تحقيق أكبر قدر ممكن من المال، حيث يعمل على زيادة الإنتاج بغرض تحسين أجره و بالتالي جمع أكبر قدر ممكن من الأموال، و لكي تزيد المؤسسة من إنتاجها حسب تاييلور لابد من العمل على التفرفة بين العمال ذو الطموح العالي فتعمل على تحقيق طموحاته الأول بشكل سريع و توفر له الوسائل المادة المناسبة و الحديثة التي تمكنه من الإنتاج السريع، و كما تعمل على تدريبه في إستعمالها قصد زيادة الإنتاج.

(عبد الحميد محمد الشاذلي، 2001، ص64)

**5-2-العلاقات الإنسانية:**

بقيادة إلتن مايو حيث كانت هدفها التي أجريت بشركة الكهربائية لمدينة هاوثورث في دراسة العلاقة بين الإضاءة و فعالية العمال في الأداء إلا إنتائجها كانت مخالفة للتوقعات فقد أكدت هذه الأهداف أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إل تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الإستقرار و الأمن الوظيفي تحقيق الإنتماء و الإبداع في مجال مهنية و قد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد و الأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم مما يضمن لهم حسب التوافق و تركز هذه الأساليب على ثلاث أنشطة:

-تشجيع العاملين على مشاركة في القرارات .

-إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات للقدرات.

-تحسين و تدفق الإتصال بين الرئيس و المرؤسين.

و أن الفرد لأحداث التوافق مع بيئة المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات و هي تحقيق الإستقرار، الأمن، الإنتماء.

(مصطفى عشوي، ب س، ص77)

### 3-5-النظرية السلوكية:

#### 1-3-5-نظرية إبرهم ماسلوا1954:

حسب هذه النظرية يعمل تحقيق طموحاته، و قد سماها بنظرية الحاجات، فالفرد يسلك طريق إلى مهنة ما قصد إشباع حاجات معينة فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته و يفترض نظرية الحاجات إلى أن الأفراد محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية، و يستند ماسلوا إلى ثلاث إفتراضات سلبية

-البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

-ترتيب الحاجات حسب أهميتها.

-التقدم الإنسان للمستوي التالي من الهرم، عندما يتم إشباع حاجات الدنيا و قد قسم ماسلوا الحاجات إلى 5 أنواع:

-حاجات تحقيق الذات.

-حاجات إحترام الذات.

-حاجات إجتماعية.

-الأمّن فزيولوجية و حسب هذه النظرية لا يمكن للإنسان أن تحقق التوافق حتى يتمكن كل الحاجات بداية بالدنيا في قاعدة الهرم إلى المركبة في قمة الهرم .

(أندروسترولافي و مارك جي و لاس، 1987، ص181)

5-3-2-فريدريك هيرزبرج:

جاءت في هذه النظرية المعروفة بنظرية العاملين كتطور للنظرية السابقة و قد إعتد في ذلك على دراسة شملت مائتي مهندس و محاسبين، وإستخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جميع البيانات و قد إستخدم في المقابلات أسئلة مثل هل يمكنك أن تصف حالتك عندما تحس بالرضا التام لوظيفتك و لقد جاءت عموماً نتائج الدراسة كالتالي:

إن العمال يرغبون في وجود مجموعات عوامل في المحيط العمل مما يساعدهم

**المجموعة 01:** يرغب أفرادها فيما يلي العمل في المنظمة، تعريف بإنجازاتهم، العمل في مناصب تتوفر فيها فرص الترقية العمل في وظيفة تمكنهم من أستعمال جميع قدراتهم.

**المجموعة 02:** يرغب أفرادها فيما يلي العمل في منظمة ذات إشراف فتي مناسب، العمل في منظمة توفر له وظيفة مستقرة، العمل ضمن رفاهية و رقي.

(أحمد عادل رشاد، ب س، ص140)

**6-أهمية التوافق:**

يستهدف التوافق الرضا عن النفس و راحة البال و الإطمئنان نتيج الشعور بالقدرة الذاتية علي التكيف مع البيئة و أهمية التوافق تظهر ن خلال مساعدة الإنسان علي إشباع حاجات

الإفراد التي تثير دوافعه لما يحقق الرضا عن النفس و الارتياح لتحقيق التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة ، و يكون لفرد متوافقا ما احسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات و ايجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه و يرضي الغير أيضا و قد بإمكان حصر أهمية التوافق المهني فيما يلي:

-التعرف علي مدي قدرته علي التوافق مع نفسه، مع الوسط الذي يعيشه معرفة العوامل و الأسباب وراء ذلك.

-التعرف علي صعوبات التي يواجهها الطلاب العاملين في توافقهم.

-التعرف علي سوء التوافق التي يعاني منها الطالب في مجال الإداري و مجال العمل.

-قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب و محاولته التغلب عليها.

-قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات المختلفة و الحفاظ علي توازنه الانفعالي.

-تمكن الفرد ن إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجته المختلفة بالطريقة المشروعة التي تساهم مع سعادته و مساعدة الآخرين.

-إقامة علاقة اجتماعية ايجابية مع باقي أفراد المجتمع التي يسودها الود و الاحترام المتبادل .

-اكتساب المهارات و الخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته و توظيفها في حياتها العملية.

-التعرف علي أهمية التوافق في حياة الطلاب بصفة عامة، و التوافق المهني من أهم

جوانب التوافق النفسي و الاجتماعي للطالب العامل حيث يتحكم بالصورة مباشرة في نتائجه

و دافعية في العمل.

-يمنح الفرد بصحة نفسية و التوافق النفسي و الاجتماعي و مساهمته في زيادة إنتاجية.

**(كمال الدسوقي، 1974، ص385-388)**

**7- تحليل عملية التوافق المهني:**

تبدأ عملية التوافق بوجود دافع أو رغبة معينة تدفع الإنسان و توجه سلوكه نحو غاية معينة أو هدف خاص يشبع هذا الدافع، ثم يظهر عائق ما يعترض سبيل الكائن الحي من الوصول إلى هدفه و يحبط إشباع دافعه، و يأخذ ن القيام بكثير من الأعمال و الحركات المختلفة بمحاولة التغلب علي هذا العائق و الوصول إلى هدفه وعندما يعاق الكائن و الوصول الى هدفه و بالوصول إلى الهدف التي يشبع الدافع.

(كامل، 1999، ص42)

و عليه فان الحاجات هي نقطة البدء في العملية التوافقية، كما إن إشباعها يعتبر نقطة النهاية، يري شافر بأنه يمكن و صف عملية التوافق علي أنها سلسلة من مراحل ابتداء من الإحساس بحاجة معينة و انتهاء بإشباع هذه الحاجة، وعليه فان خطوات التوافق هي:

- وجود دافع يدفع الإنسان إلي هدف خاص.
- وجود عائق يمنع من الوصول إلي الهدف و يحبط إشباع الدافع .
- قيام الإنسان بإعمال و حركات كثيرة لتغلب على العائق.
- الوصول أخيرا لي حل يمكن من التغلب علي العائق و يؤدي إلى الوصول إلى الهدف و إشباع الدافع.

لكن ليس دائما يمكن الوصول إلى هذه المرحلة و بهذا الترتيب لان هناك بعض الدوافع لا تواجهها عوائق قيم لإشباع مباشرة، في حين هناك دوافع تأجل و لا يشبع، لأنها تتصادم مع قيم معايير المجتمع فتفرض علي الفرد التغيير والتكيف معها، ليكون سلوكه متوافقا لما هو موجود في المجتمع.

(كامل نفس المرجع السابق )

**8- مجالات لتوافق المهني:**

اختلف الآراء حول تحديد مجالات التوافق الرئيسية فقد اعتبر بعض الباحثين ان هناك خمسة إبعاد لتوافق النفسي، التوافق الاجتماعي، الأسري، والتوافق المدرسي، التوافق الجسمي في حين يرى البعض الآخر أمثال زهران 1997 إن هناك توافق شخصي، اجتماعي المهني من أهم حالات لخاصة بالتوافق و لا شك أن التوافق يشمل بعددين رئيسيين هما التوافق المهني الشخصي أو يطلق عليه توافق نفسي ، التوافق الاجتماعي على اعتبار أن تلك المجالات المتعددة لضمها لتشكل عناصر المجالين الأساسية .

**9- عناصر التوافق المهني :****9-1- التوافق الشخصي:**

يتضمن السعادة مع النفس والرضا عن النفس إشباع الدوافع و الحاجات الداخلية الأولية الفطرية والعضوية و البيولوجية والثانوية و المكتسبة و يتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو المختلفة التي تدل على تمتع الفرد و شعوره بالأمن الشخصي، و إن يكون الشخص راضيا علي نفسه غير كاره لها، أو نافر منها أو ساخطا عليها، أو عديم الثقة بها، كما تتسم حياته النفسية بالخلو من الصراعات، التوترات النفسية التي تقترب من مشاعر القلق و النقص و يتضمن التوافق الشخصي، السعادة مع النفس الرضا عنها و إشباع الحاجات و الدوافع الأساسية .

(عوض، 1996، ص26)

**9-2- التوافق الاجتماعي:**

يتضمن السعادة مع الآخر ينوي الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي و تقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم و العمل لخير الجماعة الزوجية، مما يؤدي إلي تحقيق الصحة الاجتماعية.

(زهران، 1985، ص29)

**9-3-التوافق العقلي:**

التوافق العقلي هي الإدراك الحسي والتعلم و التذكر و التفكير و الذكاء الاستعدادات ويتحقق التوافق العقلي بقيام كل من هذه الإبعاد بدوره كاملا و متعاوننا مع البيئة العناصر.

(علي-شرين، 2006، ص128)

**9-4-التوافق الاسري:**

يتضمن السعادة الأسرية التي يتمثل في الاستقرار و التماسك الأسري والقدرة على تحقيق مطالب الأسرة و سلامة العلاقات بين الوالدين كلاهما بينهما و بين الأبناء و سلامة العلاقة بين الأبناء بعضهم البعض و تسود المحبة و الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع، و يمتد التوافق الأسري إلي سلامة العلاقات الأسرية مع الأقارب و حل المشكلات الأسرية.

**9-5-التوافق الاقتصادي:**

إن التغيير المفاجئ بالارتقاء أو الانخفاض في سلم القدرات الاقتصادية يحدث اضطرابا في أساليب توافقه الشخصية مع المجتمع، أو يلعب حد الإشباع دورا بالغ الأهمية في تحديد شعور الفرد بالرضا أو الإحباط، و ذلك عن طريق تعيينه لنسبة بين الحاجات التي لقيت الإشباع، و تلك لم تلق الإشباع، فإذا غلب عليه الشعور بالرضا، فذلك نتيجة لكون حد

الإشباع عنده مرتفعاً، و بهذا يتحقق التوافق الاقتصادي الذي يمثل في شعور الفرد بالرضا، و ليس من شك ان مرونة الفرد لها تأثير بالغ في تحقيق التوافق المهني.

(عوض، 1996، ص35-46 )

### 9-6- التوافق المدرسي:

حالة تبدو في العملية الدينامية المستمر و إلي يقوم بها الطالب لاستعان مواد الدراسة النجاح فيها و تحقيق التلاؤم بينه و بين البيئة الدراسية و مكوناته الأساسية، فالتوافق الدراسي تبعاً لهذا المفهوم، قدرة مركبة تتوقف إلي نوعين من العوامل العقلية، و اجتماعية أو بتعبير آخر فالتوافق الدراسي يقوم على بعدين أساسيين بعد عقلي، بعد اجتماعي، هو إذن يتوقف على كفاية إنتاجية، و علاقة إنسانية كما إن قدرة الطالب علي تحقيق التلاؤم بينه و بين أستاذه و زملائه، وإنما يسهل عليه توافقه الذاتي وسماته الشخصية و الانفعالية، و تمكنه من عقد صلات مثمرة بينه و بينهم و اشتراكه في النشاط الاجتماعي و الثقافي للحياة الدراسية إنما يحقق توافقه الدراسي بل و يحقق هدفه من الدراسة.

(شاذلي، 2001، ص64 )

### 10- أساليب التوافق:

يحاول كل إنسان جاهداً في سلوكه أن يحقق أكبر قدراً من التوافق يستطيع تحقيقه و لكل من حاجته و دوافعه التي يحاول إرضاءها سواء بيولوجية أو نفسية مع مراعاة الظروف الاجتماعية و المادية التي تحيط به و يمكن وصف عملية التوافق كسلسلة من الخطوات تبدأ عندما يشعر الفرد بحاجة ما و تنتهي عندما تشبع هذه الحاجة، و بين نهايتها و بدايتها يقوم الفرد بمحاولات مختلفة يجاهد فيها لتخطي العقبات التي تحاول دون إشباعه الفوري

والمباشر و التام لحاجاته، و بذلك يزيل الإحباط الذي يشعره إزاء عدم تحقيق رغباته و نجد هذه الأساليب ما يلي:

### 10-1- الأساليب اللاشعورية للتوافق:

الفرد في سعيه لتحقيق توافقه يقوم بمحاولات، بعضها يتم علي المستوي الشعوري مثل زيادة الجهد للتغلب علي العواقب، تخفيض الهدف أو تغييره، إعادة تقدير الموقف المحبط أو الصراعي بصورة واقعية، و من الممكن ان تحل معظم الإحباطات الصراعات التي يعيشها الفرد في حياته اليومية علي المستوي الشعوري، أما الصراعات و الإحباطات العميقة التي لا يمكن حلها علي هذا المستوي، فإنها تؤدي إلي ظهور محاولات واقعية لا شعورية وهي الحيل الدفاعية و تشكل هذه الحيل العناصر هامة في بناء شخصية الفرد بجانب الصراعات و الاحباطات التي أدت ظهورها، بما أن كل الأشخاص يواجهون العوائق و الاحباطات حيث لا توجد فرد تتيح له امكانيات و خصائصه و ظروفه إرضاء كافة حاجاته و دوافعه مواجهة كافة مشاكله و حلها حلا مرضيا فإننا جميعا نلجأ إلي حد ما لاستخدام الأساليب أو الحيل اللاشعورية للتوافق.

(فرج عبد القادر طه، 2001، ص 69-70 )

فهذه الأساليب و الحيل هي محاولات اللاشعورية للفرد لكي يحمي نفسه، و لكي تحقق كذلك من التوتر و القلق الناجمين عن الاحباطات و الصراعات التي لم تحل، و الحقيقة إن هذه الأساليب تساعد الفرد في محاولاته للتوافق، فقد نأخذ استجاباته شكلا بناءا في التعويض أو الإعلان، أو التوحد و لكن من ناحية أخرى و أن الاعتماد الزائد علي الحيل الدفاعية كوسيله لحل الإحباط و الصراع يعتبر شكلا شادا في التوافق، إذن يجب أن نلجأ إلي هذه الأساليب اللاشعورية لخفض التوترات، و التقليل من احباطاتها حتي إن المرض النفسي في

نهاية الأمر ليس أسلوباً لاشعورياً يلجأ إليه المريض لتحقيق تواتره و حل صراعاته إلا أن كيفية استخدامه لهذا الأسلوب تكون غير موفقة و شاذة.

إما هذه الأساليب و الحيل الدفاعية الأساسية و هي:

#### 10-1-1-1-1-1-1 الاعلاء:

تحويل الطاقة النفسية المرتبطة بالدوافع حيث يضع المجتمع قيوداً لإشباعها إلى أهداف و إنجازات يقبلها المجتمع و الإعلان لا يصرف الطاقة التي سلوك مقبول اجتماعياً فقط بل إلى سلوك إبداعياً.

(إشراف محمد الغني، 2001، ص171)

#### 10-1-1-2-1-1 الكبت:

عبارة عن آلية دفاعية ضد تهديد أو صراع داخلي حيث يلجأ الفرد إلى طرد الذكريات والخبرات المؤلمة و الدوافع الغير المقبولة من دائرة الشعور التي منطقة اللاشعور و ينبغي التفريق بين الكبت و القمع حيث تمت عملية نفسية شعورية حيث يعمل الفرد على التحكم في بعض الدوافع و عدم التعبير عنها.

(مصطفى عشوي، 2003، ص179)

#### 10-1-1-4-1-1-1-1-1-1 النكوض:

نكض و ينكض علي عقبية، فعل شائع الاستعمال في اللغة و معناه الرجوع الي الوراء، إما في علم النفس يستعمل للإشارة إلى الية دفاعية يعمد الفرد عند اصطدامه يعائق أو بموقف محيط، حيث يستجيب الفرد للموقف استحالة ترجع إلى مرحلة النمو التي مر بها.

**10-1-5-الاسقاط:**

عبارة عن عملية دفاعية غالبا ما يلجأ إليها الإنسان في حياته اليومية حيث يبين للأخرين بعض الصفات التي يعاني في نفسه، فيلصق فيها الفرد ما يتصف به من صفات غير مقبولة اجتماعيا.

**10-1-6-التبرير:**

هو تقديم أسباب معقولة لسلوك ما و يخدم التبرير هدفين أساسيين هما:

-يخفف التوتر الناجم عن الفشل في تحقيق هدف ما.

-يضمن على سلوك الإنسان دوافع مقبولة لديها و لدي الأخرين.

يختلف التبرير عن الكذب في الكون هذا الأخير عبارة عن عملية شعورية، إما التبرير فهي عملية لا شعورية يلجأ إليها الفرد لا إراديا لحماية الذات من التوتر و المواقف المؤلمة.

**10-1-7-تكوين رد الفعل:**

يعتبر تكوين رد الفعل أن الآليات الدفاعية التي يقوم بها الشخص لإخفاء الدافع الحقيقي لسلوكه و إظهار سلوك مضاد للدافع الحقيقي، ذلك في أظهار السرور أو الانشراح في حين ان الفرد يتمزق حزنا، أو أن يظهر الاطمئنان و السرور.

**10-1-8-الرفض:**

عندما يكون الموقف الخارجي موقفا شديدا حيث لا يستطيع الفرد مواحهته، فانه يلجأ الي رفض وجود هذا الموقف يؤدي الي تخفيف التوتر و لو كان ذلك بصفة مؤقتة.

(مصطفى عشوى، 2003، ص183)

**10-1-العقلنة:**

هي محاولة التخلص من موقف انفعالي مهدد للذات وذلك بالتصرف مع موقف بطريقة تقوم على التجريد و استخدام العقل و التبريرات المنطقية و ما يجب الإشارة إليها أن الإنسان في حياته لا يستخدم عدة ميكانيزمات للتوافق هذا حسب الموقف الذي يتعرض له وكذا ظروفه و الضغوط المحيطة بها.

(عبد الرحمان العيسوي، 2001، ص15)

**11-العوامل التي تؤثر في التوافق المهني:**

لقد قدمت لنا الدراسات عن الصحة النفسية للعامل، معرفة كبيرة عن العوامل التي تحكم نجاح الفرد، او فشله في التوافق المهني، و هذا التوافق يرتبط اساسا بالعلاقة بين قدرات الفرد الشخصية، و مؤثرات البيئة الخارجية و الصراع بينهما.

و لا يمكن ان نرجع التوافق المهني بعوامل متعددة لكن قد يبدوا عامل معين ذو أهمية اكبر في التأثير من عامل آخر، ويمكننا ن نقسم عوامل التوافق المهني عموما الي عوامل خارجية و أخرى داخلية و شخصية

**11-1-عوامل خارجية:**

إن التحول من مجتمع زراعي مستقر يقوم على أدوات انتاجية بسيطة و العمل الجماعي إلي مجتمع صناعي متحضر، حيث إن العامل ليس عضو في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف و وجهات النظر يختلف مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضو في أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته و أولاده و هو شخصية في هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة و الخضوع بقدر ما بينه و بين كل فرد من هذا العدد الكبير من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحية، خالية من الاضطرابات

ويصادف العامل في سبيل الحصول على هذا التوافق صعوبات شخصية متنوعة، فليس من شك إن العلاقات الأسرية غير سعيدة، و التي تنسم بالصراع بين الزوجين، و ظروف انفعالية كمرض مزمن لأحد أفراد الأسرة، كوجود الأهل بعيدا عن مقر العمل، و هذه من أهم العوامل الخارجية التي تؤدي إلي سخط العامل براحة نفسية عامة تنعكس علي المظاهر المختلفة لحياته، و أهمها العمل من خلال كل هذا نستنتج أن كثيرا من المشكلات التي يواجهها العامل في عمله قد تكون ناشئة عن المشاكل خاصة خارج نطاق العمل، و تحتاج في سبيل المعاونة علي حلها، إلي رسم برنامج منظم دائم للإرشاد النفسي يقوم علي تنفيذه أخصائون نفسانيون يستطيعون تشخيص الحالة من جميع مظاهرها.

(عباس محمود عوض، 2006، ص21-249)

### 11-2-العوامل الشخصية:

ان العلاقات بين المجتمع داخل المصنع و المجتمع خارج المصنع من جهة و الفرد العامل من جهة اخري قد يؤدي الي مشكلات يعاني منها العامل، كما ان الاختلاف من جهة أخري قد يؤدي إلي مشكلات يعاني منها العامل، كما ان السمات الشخصية للعامل و متطلبات المهنة تسهم بدورها في تعطيل عجلة التقدم و النجاح و تساعدان علي سوء التوافق الفردي و الذي يظهر في أشكال متعددة مثل الشعور بالتعاسة، و نقص الكفاية في العمل، و التفكير في ترك العمل، و لعل العوامل الشخصية المؤثرة في التوافق المهني ما يلي الحالة الصحية أي أن خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلي خلل من وظائفها و يؤثر في صحة الفرد ويؤثر علي توافقه المهني.

فإن الفرد التصابي دائما ما يشعر بالتعب، و كثيرا ما يشعره بالذنب و انه في حاجة الي عقاب ذاته و إصلاح عبوية.

(عباس محمود عوض، 2006، ص25-29)

**11-3-العوامل داخل المصنع:**

رغم ان العامل هو الركيزة الصناعية اليومية، فإنه يؤدي دورا بالغ الصعوبة فزيادة الإنتاج تتطلب منه زيادة ساعات العمل، و تتم السرعة و الدقة في الإنتاج علي حساب أعصابها وراحته النفسية، و رغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة الي الشعور بالرضي و السعادة و كذا فهو من اشد الحاجة لان يتعامل مع رؤساء و زملائه يحترمونه تربط بين و بينهم علاقات حميمية و ذا يؤدي إلي تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل.

( نفس المرجع السابق )

**11-4-عوامل حضارية و تكنولوجية:**

يؤثر في التوافق المهني للفرد ما يحدث في حياته اليومية من تغيرات حضارية و تكنولوجية فالتكنولوجية قد ادت من ناحية أخرى الي أحسن ظروف العمل الفيزيكية و ارتفاع معدلات الإنتاج و الي نقص الاحتياجات من العمالة كما سحب مسيرة التطور التكنولوجي .

و لقد تأثير موقع الإنسان نتيجة لما أحدثت تغيرا جذريا في النمط التكنولوجي للإنتاج، إي طريقة الجمع بين العنصر البشري و العناصر المادية للإنتاج في مجموعة الإنسان التكنولوجية، لقد أدى هذا بدوره إلي تغير النمط الاجتماعي للإنتاج أي في علاقات الإنتاج. فالعمل يواجهون مشاكل في العلاقات الاجتماعية غير الشخصية مما يولد لديهم الشعور بالفرديّة و الاغتراب و القلق، كما يقوم العمل في المصنع علي التخصص الدقيق و تقسيم العمل، و نظام العمل هذا ابرز عوامل عدم الرضا و سوء التوافق، و ذلك انه يصعب علي العامل أن يعمل في منصب علي يتفق مع قدراته و ميوله، كما يتميز عمل الفرد في هذه الحضارة بأن يشعر الفرد فيه بالعزلة و العزل و انقطاع الصلة بينه و بين صاحب العمل علامة مميزة للحضارة الصناعية و تغير النظام الطبقي للمجتمع.

(عباس محمود نفس المرجع السابق)

**12- طرق تحقيق التوافق المهني للعامل:**

من خلال المعطيات السابقة تتساءل هنا كيف تحقيق التوافق المهني للعامل؟

يرى شافر أن سوء التوافق أو عدم الرضا عن العمل يكون و سببه الأجر المتدنية، كما ان الفرد يجتهد عادة بالدراسة العمل للحصول علي مهنة ذات عائد مادي جيد، و كذلك ظروف العمل الصعبة التي لا تطاق مما يسبب التنقل ن عمل لأخر، و قد أفاد كثيرا في هذا الميدان استخدام الوسائل الحديثة للمواءمة بين الأفراد و متطلبات الأعمال، و التي تستعين بالمقابلات و الاختبارات و جعل العمل مناسبا للعامل بتصميم الآلات، كما يضيفان سببا آخر لسوء التوافق المهني هو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي، و العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين المؤسسة الصناعية الحديثة، حيث ضعف التعاون فيما بعضهم البعض و شعور العامل بالملل و يؤدي الي تخفيض الجهد.

فالرضا المهني يشيع حاجات العامل و يحقق ما يطمح اليه، و هذا بدوره ينعكس علي الانتاج و كذلك علي علاقة العامل مع زملائه و رؤسائه، فالمظهر الاساسي للتوافق هو رضاه عن علمه، و ما يحيطه به حتي يشعر بالامن و الراحة.

و لتحقيق المهني للعامل ينبغي الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، العلاقات الداخلية بين العاملين، وتوفير حرية الرأي لأن الجو التسلطي يشعر العامل بالاستياء لأنه لا يملك توصيل رأيه للإدارة، كما يمكن للعامل تحقيق توافقه بأن يعطيه دورا مهنيا يشعر فيه بتوحده مع الجماعة، إضافة إلي ترك العامل يشارك في اتخاذ القرارات كل ذلك سوف يساعد في رفع الروح المعنوية و الإنتاج، و أن هناك عدة جوانب في الرضا من العمل و تشير للتوافق المهني و هي زيادة الأجر التطورات الذاتي للمؤسسة، و ثبات العاملين استقرارهم فيها و مدي الاستفادة من قدراتهم.

(فرج عبد القادر طه، 2001، ص80-82)

يري لنجرن انه يبرز أن هناك نوعين من الأجور النفسية توديان غالبا إلي بعث التوترات في مواقف العمل، هما ج التسلط و جو المنافسة، فهذان الجوانب الانفعالية يمكنهما أن يحدثا سوء التوافق في العمل، ففي ظروف التسلط، و العمال يشعر بالأشياء لأنه لا يستطيع إيصال شكاوي للإدارة أو لأنه يدرك أن عمله لا يهتم به إما في ظروف المنافسة فإن الاهتمام يكون منصبا على قدرة العامل على أن يتوقف على الآخرين الذين يتصارعون لنفس الأهداف، و هذا يؤدي إلي موقف يجعل هناك حوافز أقوى لدي الأفراد للإنتاج و الابتكار علي الرغم من أن العاملين يقل إحساسهم فيه الأمن مقارنة بالموقف في ظروف التسلط.

يضيف لنجر أن العمل يمكن أن يساعد العامل في تحقيق توافقه بأن يعطيه دورا مهنيا و بأن يتيح له الفرصة الإحساس بالتوحد بالجماعة و بأن يعمل صاحب العمل علي أن يتفق مع التنظيمات التي يضمنها العمال لا يعارضها و بأن يدرك أن الحوافز التي تدفع العمال هي في معظمها انفعالية و نفسية أكثر من كونها اقتصادية، كما يمكن تحسين الروح المعنوية و الإنتاج جعل العامل يشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على ظروف العمل ومصحة العمال و الإدارة و إذا تم تحسين الاستخدام التطبيقي لهذه الآراء عن كيفية تحسين توافق العامل المهني نتوصل إلي ما يلي:

- زيادة الإنتاج من الناحيتين الكمية و الكيفية.
- تحقيق توافق تفضل من جميع الوجود للعامل في بيئة عمله و مع مكوناتها المختلفة.
- تحقيق توافق أفضل للعامل في بيئة خارج العمل، لما هناك من تأثير و انعكاسات متبادلة بين التوافق في هاتين البيئتين.

**13-أسباب سوء التوافق المهني:**

من أسباب سوء التوافق و من مظاهر التوافق المهني أن العامل يتمتع بروح معنوية مرتفعة و يجب التعاون مع زملائه و لا يخلق خصوصيات مع من حوله بينما سيئ التوافق كثير العداوة أو الخصومة و يكون لديه الرغبة في الانتقام فهو يشعر بالحدس و الغيرة و الغضب عندما يحصل أحد زملائه على مزايا أكثر، مما يترتب عليها آثار نفسية سيئة عليه و لهذا نذكر أن هناك أسباب لسوء التوافق المهني يعكس الرضا و عدم الرضا و هي:

-تعود للعمل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن و الحساسية الزائدة و الخوف و الإنهاك و القصور الإدراكي و الإكثار من الإخطار و الحوادث و التمرد والإسراف في الشكوى.

-إساءة إستخدام الألات و الأدوات، و المواد الخام و قد يسرق منها.

-اللامبالاة و التكامل.

-أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب و التوظيف و شخصيات المديرين والشري و الرؤساء المحيطين به و سياسة الترقى الأجور و عدم وجود تعليمات واضحة و كثرة الأحتكاك بالزملاء و الرؤساء و المرؤوسين

- ولا تغفل العوامل الشخصية للعامل مثل اجتهاده وإستعداته و تدريبه و عدم مناسبة العمل لقدراته، و كذلك العوامل البيئية و الاجتماعية و دائما يتأثر التوافق بالعوامل الخارجية معا المنطقية و المتكررة حيث يتسبب بالتغلب في انخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة في الاستمرار علي العمل بسبب ما بدل من الطاقة من قبل إنجاز العمل لمدة طويلة و هذا و قد يكون التعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة و هذا قد يكون التعب جسميا أو عقليا أو حسيا يمكن قياس تعب العامل من خلال مقاييس فسيولوجية مثل تزايد ضربات القلب أو نسبة لسكر في الدم . (بديع محمود القاسم، 2001، ص5)

**14- علاج مشكلات التوافق المهني:**

يمكن التخلص من المشكلات الناتجة عن سوء التوافق المهني للعمال بالوسائل التالية:

**1-14- إتباع الطرق العلمية في التدريب و التوجيه و الإختيار:**

إن تقدم علم النفس الصناعي و إنتهاجه الأسلوب العلمي لتحليل الأفراد و الأعمال و التي تتناسب مع قدراتهم فسوف نتوصل إلي تحقيق توافق هؤلاء العمال و توجيههم و تدريبهم إذا إتبعنا الطرق العلمية لإختيار العمال لأداء الأعمال و التي تتناسب مع قدراتهم فسوف نتوصل الي تحقيق توافق هؤلاء العمال خاصة في أداء عملهم.

**2-14- توفير بيئة مناسبة للعمل:**

علي الإدارة أن توفر بيئة العمل المناسبة للعمال من أجل تأدية عمله لي أحسن وجه مثل تزويدهم بالأدوات و المواد المناسبة التي تساعده علي إشباع حاجتهم المختلفة بالإضاءة التهوية، الضوضاء، كذلك من الأشياء التي يقوم بها و طذا الثقافة و الترفيهية و الحفلات مع تكريم العاملين الممتازين في عملهم و إنشاء نوادي تساعد على مزادة جميع أنشطته في أوقات فراغه.

**3-14- توفير أخصائين لقيام بالخدمات الإرشادية:**

تقوم الكثير من المصانع بتعيين توفير و أخصائين نفسانيين للقيام بعملية الإرشاد النفسي للعمال، و يساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه الإجتماعية، هؤلاء العمال ويساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتغيير عن انفعالاته لاسترجاع المشاعر السلبية كالعداء الغضب و المؤثرات و الدوافع العدوانية إذ أن العامل يتردد في التعبير عن المشاعر لزملائه أو مشرفيه، و يتوج عن ذلك قمع هذه المشاعر و تراكمها و خطورتها بعد ذلك في الظهور في صورة سيئة بالعمل العامل، و ينتج عن تغيير العامل عند هذه المشاعر

و لانفعالات بعض الراحة الخلاص م القلب و يستطيع مواجهة مشكلاته بهدوء و إتزان أكثر و التصدي بها.

(كامل محمد عويضة، 1996 ، ص170)

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل نستخلص على أهمية التوافق المهني علي السير الحسن و الفعال للمنظمات المهنية و كذلك توافق العامل و تكييفه مع السير الحسن و الفعال للمنظمات المهنية و كذا توافق العامل و تكييفه مع المحيط المهني الذي طالما يتعرض لتغيرات مستمرة في محتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، العلاقات الإجتماعية مع الزملاء و المشرفين فتحقيق درجة عالية من التكيف المهني للعامل يتوقف لي مدي إستجابات لهذه التغيرات بمعني رضاه و إرضاء مهنيا.

فعاليا ما يلتقي في عمله صعوبات تؤثر على سلوكه الأداء، و هذا ما ينتج عدم تكييفه مهنيا و عدم رضاه عن جميع مكونات العمل بالتالي زعزعة إستمراره و كذا المؤسسة التي يمل فيها.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد:**

كل بحث علمي يحتاج إلى منهجية علمية يتبعها الباحث للتحقق من الفرضيات المصاغة و التي هو بصدد دراستها ، و ها نحن في هذا الفصل قد تعرضنا فيه الى التذكير بالفرضيات و التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية ثم منهج البحث ، مكان و زمان إجراء البحث و يليها وصف عينة البحث و الأداة المستعملة ثم المعالجة الإحصائية و اخيرا الخلاصة.

**1. التذكير بالفرضيات :**

- **الفرضية العامة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني في المؤسسة الصناعية الالكتروصناعية .

**● الفرضيات الجزئية :****الفرضية الجزئية الاولى :**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و التوافق المهني في المؤسسة الصناعية الالكتروصناعية .

**الفرضية الجزئية الثانية :**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و التوافق المهني في المؤسسة الصناعية الالكتروصناعية .

**الفرضية الجزئية الثالثة :**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و التوافق المهني في المؤسسة الصناعية الالكتروصناعية .

## 2- الدراسة الاستطلاعية :

-الدراسة الاستطلاعية كما يتضح من اسمها تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة و كشف جوانبها و أبعادها وأحيانا ما يطلق على هذا النوع من الدراسات ” الدراسات الصياغية “ من منطلق أن هذا النوع من البحوث يساعد الباحث و زملائه من صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لبحثها بحثا متعمقا في مرحلة تالية أيضا لكونها تساعد الباحثين في وضع الفروض المتعلقة بمشكلة البحث التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق.( <http://www.up-00.com> ).

فتمثل أهمية البحث الاستطلاعي في توفير قدر من المعرفة حول الموضوعات المختلفة للابحاث خصوصا تلك التي لم يسبق دراستها .( <http://www.a7ibahome.com> )  
كما يمكن تحديد أهداف الدراسات الكشفية فيما يلي :

- بلورة موضوع البحث أو الظاهرة موضوع البحث التي يختارها الباحث و صياغته بطريقة أكثر إحكاما بغية دراستها بصورة أعمق في المستقبل.
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع الذي اختاره الباحث للدراسة أو البحث.
- تنمية الفروض و ذلك ببلورة مشكلة البحث او صياغتها في صورة فروض علمية أو تساؤلات.
- إيجاد مرتكز و قدر من المعرفة ينطلق منه الباحث في بحثه.
- التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث أو الدراسة.
- يمكن تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث و يمكن تعديل تعليمات هذه .
- الأدوات في ضوء ما تسفر عليه الدراسة الاستطلاعية.

( عبد الحليم منسي محمود ، 2003 ، ص3 )

**3- الدراسة الأساسية :**

بعد الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا من تحديد البحث و بناء أدوات البحث .سنتطرق للدراسة الأساسية و يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في معرفة مدى تحقق فرضية البحث بمعنى هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني بين عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الالكتروصناعية بعزازقة ؟

**4- المنهج المتبع :**

منهج البحث هو منطلق كل الدراسة و هو الطريق الذي يسلكه كل باحث من اجل التحقق من الفرضيات المقترحة ، ففي الدراسة الحالية المتمثلة في العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني ، سنقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف لوصف الظاهرة المدروسة بدقة كما و نوعا ، اضافة إلى الكشف عن علاقة المتغيرات فيما بينها فمن البديهي إن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة وتحليلها . إذ يعرف المنهج الوصفي على انه "جمع الشواهد الخاصة بالوضع الراهن حيث يحاول الباحث من خلاله الكشف عن العلاقة التي تربط بين المتغيرات التي يدرسها دون أحداث أي تغيير فيها.

( محمود عبد الحليم منسي، 2000، ص201).

كما يمكن تعريفه على انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها و الوصول الى نتائج أو تعميمات عن الموضوع أو محل الدراسة .

و على الرغم من إن الوصف هو ابسط أهداف العلم إلا انه الأساس الذي لا بد منه كي ينتقل العلم إلى أهداف اعلي فالمهمة الجوهرية للوصف هي إن يتم فهم الظاهرة على النحو الدقيق أو الأفضل .

(د- مجدي عزيز ابراهيم ، 9، القاهرة).

**5- أدوات جمع البيانات :**

لقد ابتكر العلماء النفسانيين و التربويين طرقا أفضل لجمع البيانات و التي تصف بدقة الجوانب المختلفة للظواهر أو الموضوعات البحثية المتنوعة ، واعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الأدوات كالاستبيان ، الملاحظة و المقابلة بما يسمح لنا بتزويد المعرفة أو البحث بثروة هائلة من الحقائق .

و يمكن تعريف الاستبيان على انه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.ويطلق مصطلح الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي يوجهها الباحث للأشخاص و يطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجده معهم .فيعتبر الاستبيان الأكثر شيوعا في البحوث الوصفية .

**(طلعات ابراهيم.1993.ص81).**

و قد اشتمل هاذين الاستبيانين على مجموعة من الأسئلة حول متغيرات الدراسة أي التوافق المهني و العدالة التنظيمية للإجابة عليا من طرف موظفي مؤسسة (ENEL).

الاستبيان الاول خاص بالعدالة التنظيمية :يضم 20 بند المتمثلة في أسئلة مغلقة كما قمنا بتقسيم الاستبيان الى محورين : الأول يضم المعلومات الشخصية للعمال و هي :

( الجنس. السن. الحالة العائلية . المستوى التعليمي . الاقدمية المهنية . المستوى الوظيفي)

اما المحور الثاني يشمل مجموعة من الاسئلة التي يجابوب عليا العامل ب( اوافق. لا اوافق محايد) . مثلا في البند (2). أعتقد ان راتبي الشخصي مناسب .

إما الاستبيان الثاني خاص بالتوافق المهني الذي يضم 20 بند . يجيب العمال ب( دائما ،ابدا احيانا).

إضافة إلى إننا قدمنا الاستبيان الى لجنة المحكمين الممثلين في أساتذة علم النفس ومختصين في علم النفس العمل و التنظيم من اجل تصحيح الاخطاء و حذف او إضافة بنود أخرى .

## 6-ميدان البحث :

## 6-1-الايطار الزمني :

تم اجراء البحث في الفترة الممتدة ما بين 17 افريل الى غاية 18 ماي .

## 6-2-الايطار المكاني :

تم إجراء هذا البحث في الشركة الجزائرية الالكتروصناعات Electro-industries (ENEL) متخصصة في تصنيع وبيع محولات التوزيع والمحركات الكهربائية كما انها الرائدة في الجزائر في مجال الكهربائي. الواقعة بعزازقة على الطريق الوطني رقم 12 بفريجة .على بعد 35كلم من ولاية تيزي وزو التي تبعد حوالي 103 كلم من ولاية الجزائر.

تقدر المساحة الإجمالية ب 45 هكتار منها 11 هكتار مستغلة في مباني لصالح المؤسسة. تأسست عام 1986 و كلفت بمهمة إنتاج المحركات و المحولات سنة 1999 و منتج هذه المؤسسة يحتل الأسواق الخارجية . حيث تغطي القدرة الإنتاجية للمؤسسة الوطنية لصناعة المحولات حوالي 70 % من احتياجات السوق. أما قدرة المؤسسة في بيع المحركات يمثل حوالي 30% من إمكانيات الإنتاج .

أما فيما يخص الورشة فهي أساس هذه المؤسسة كونها تنتج المحولات و التي تغطي 70% من احتياجات السوق و تتكون هذه المؤسسة من الإدارة العامة بمختلف مصالحها حيث انها تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تنتج هذه المواد في الجزائر. تتكون المؤسسة من وحدتين :

**وحدة انتاج للمحولات :** تنتج في هذه الوحدة المحولات الكهربائية و يكون عدد المحولات المنتجة خلال السنة ما بين 4.000 الى 5.000 محول. وهذه الوحدة تتكون من ورشتين . الأولى تتمثل في ورشة إنتاج المواد التقنية المستعملة للمحولات .و الثانية تتمثل في ورشة إنتاج المواد المعدنية و المتمثلة في غطاء المحولات .

-وحدة إنتاج المحركات الكهربائية : هي الوحدة التي يتم فيها تصنيع المحركات الكهربائية المتميزة ببراءة الاختراع . الثرية بمنتجات محددة . اعتمدت من قبل المؤسسة لتلبية حاجيات السوق و الشركات الجزائرية من بينها POVAL & ENIEM كما نجد فيها عدة مراكز عمل هذه المراكز تنقسم الى قسمين .الاول يتم فيه صنع النواة. و الاخر يتم فيه صنع اللفات الخاصة بالمحركات.

#### 7-مجتمع الدراسة :

المجتمع الأصلي للدراسة هو العدد الحقيقي للإفراد المتواجدين في ميدان إجراء البحث و منه نستخلص العينة المراد دراستها و في دراستنا هذه بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 198 عامل و منه اخترنا عينة بحثنا .

#### 8-عينة البحث و خصائصها :

إن دراسة أي مجتمع أو ظاهرة تعتمد أساسا على العينات المأخوذة من هذه الظاهرة وتعرف العينة على انها مجموعة من المفردات أو العناصر التي سحبت من المجتمع الأصلي او بعبارة أخرى أنها جزء من الكل .

( عدنان حسين الجادري ، 2007، ص27).

ولقد اعتمدنا في اختيار العينة على الطريقة العشوائية البسيطة و التي تراعي في اختيارها إعطاء لكل فرد من أفرادها فرصة متكافئة للوجود داخل العينة و إن سحب أي فرد لا يؤثر في سحب الآخر أي ان احتمالات اختيار لكل فرد من افراد المجتمع الأصلي تكون متساوية.

حيث يقدر حجم العينة ب 60 عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر ب 198 عاملا في وحدة المحركات الكهربائية. المتمثلة خصائصها في:

**الجدول رقم (01) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس :**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة ذكور لطبيعة العمل الذي يقومون

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	49	81.66%
أنثي	11	18.33%
المجموع	60	100%

به فيمثلون ب %81.66 من أفراد العينة أما العنصر النسوي يمثل %18.33 من مجموع العينة، فطبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب جهدا جبارا نظرا لصعوبة الأعمال الموكلة لهم.

**الجدول رقم (02) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب السن :**

السن	التكرار	النسبة المئوية%
[30-20]	31	51.66%
[40-31]	17	28.33%
[50-41]	9	15%
أكثر من 50	3	5%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن توزيع أفراد العينة هم من الفئة الشابة التي تتراوح

أعمارهم من [30-20] سنة فنسبتهم تساوي 51.66

بينما تساوي فئة [40-31] بنسبة %28.33 أما الفئة التي تتراوح بين [50-41] بنسبة قليلة

و ذلك ب%15 أما الفئة الأخيرة بنسبة قليلة جدا و هي %5 لأن العمل في تلك المؤسسة

يحتاج ليد عاملة شباب تكون نشيطة و ذو حركة و حيوية.

**الجدول رقم (03) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	10	16.66%
متوسط	21	35%
ثانوي	14	23.33%
جامعي	15	25%
المجموع	60	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي متوسط هي 35% و هذا لوجود مناصب عمل لا تحتاج لمستوي تعليمي عالي خاصة المناصب العادية و يليها أفراد ذوي مستوى جامعي بنسبة 25 % بينما تتقارب نسبة الأفراد لذوي مستوى الثانوي بنسب 23.33% و أخيرا ذوي مستوى الابتدائي بنسبة 16.66%.

**الجدول رقم (04) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الإقدمية المهنية**

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	33.33%
[10-6]	26	43.33%
[15-11]	11	18.33%
15 فأكثر	3	5%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 43.33% من أفراد العينة تتراوح مدة الأقدمية لديهم ما بين [6-10] فهي تغطي في المؤسسة مقارنة بالعمال الذين لهم أقدمية تقل من 5 سنوات بنسبة 33.33% و هذا لكونهم عمال جدد في المؤسسة ، أما أفراد العينة التي تتراوح أقدميتهم ما بين [11-15] بنسبة 18.33% .أخيرا الذين تتراوح أقدميتهم 15 سنة فأكثر فهي ضئيلة جدا و ذلك بنسبة 5%.

#### الجدول رقم (05) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	العائلة العائلية
45%	27	متزوج
1%	1	أرمل
5%	3	مطلق
48.33%	29	أعزب
100%	60	المجموع

تبين من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تمثل الشباب التي تشكل 48.33% و هذا لنقص الإمكانيات المادية ، و تبلغ نسبة المتزوجين ب 45% و هي نسبة متوسطة أما المطلقين فهي ضئيلة ب 5% أما فئة الأرمل تقريبا منعدمة و ذلك بنسبة 1%

#### 2. صدق الاستبانة وثباتها:

الاختبار الصادق هو الذي يقيس الجانب الذي أعد من أجل قياسه وقد تم تقنين فقرات الإستبانة للتأكد من صدق الاستبانة وثبات فقراتها على النحو التالي :

3. صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين :

• صدق المحكمين:

لحساب الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتمثلين في أساتذة علم النفس العمل و التنظيم وذلك بهدف تحديد إنتماء الفقرة إلى المقياس وكذا من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية ، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين ، و إجراء ما يلزم من حذف وتعديلات وقبلت الإستبانة بموافقة المحكمين.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق الإتساق الداخلي من خلال تطبيق فقرات الاختبار على عينة الدراسة الاستطلاعية ، و البالغ عددها (30) موظفا، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ودرجة الكلية للمجال التابع له ، ويبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول و الدرجة الكلية لفقراته، و أن معاملات الارتباط مبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه الجدول رقم (07) يمثل نتائج صدق العبارات لبعده العدالة التوزيعية

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	الدالة
01	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	0.75	دالة
02	أعتقد ان راتبي الشخصي مناسب .	0.33	دالة
03	أعتبر ان عبئ العمل الخاص بي مناسب جدا.	0.45	دالة
04	بصفة عامة فان الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة جدا.	0.78	دالة
05	أشعر ان أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا.	0.55	دالة

الجدول رقم (08) يمثل نتائج صدق العبارات لبعد العدالة الإجرائية.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	الدالة
06	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي . فانه يتعامل معي بكل الاهتمام و الود.	0.37	دالة
07	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي.فانه يتعامل معي باحترام و كرامة.	0.55	دالة
08	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي. فانه ياخذ بعين الاعتبار مطالبتي الشخصية.	0.68	دالة
09	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي.فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	0.53	دالة
10	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي.بيدي اهتماما بمصالحي كموظف.	0.61	دالة
11	يشرح لي المدير مبررات القرارات المتخذة بالنسبة لوظيفتي.	0.52	دالة

الجدول رقم(09) يمثل نتائج صدق العبارات لبعد العدالة التعاملية.

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	الدالة
12	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن ان تأثر على وظيفتي	0.72	دالة
13	عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يشرح الاسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات	0.57	دالة
14	يشرح لي المدير بشكل واضح اي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي	0.64	دالة
15	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بدون تحيز.	0.56	دالة
16	يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.46	دالة
17	يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	0.58	دالة
18	يشرح المدير القرارات و يزود العاملين بتفاصيل اضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	0.72	دالة
19	يتم تطبيق كل القرارات الادارية على العاملين بدون استثناء	0.89	دالة
20	يسمح للعاملين بعدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها المدير.	0.68	دالة

**11 - ثبات الإستبانة:** يتصف الاختبار بالثبات عندما يعطي نتائج نفسها أو نتائج متقاربة وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

**الجدول رقم (10) يمثل نتائج ثبات العبارات لبعده العدالة التوزيعية.**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
7	,74

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ان نتائج ثبات العبارات الخاصة ببعده العدالة التوزيعية المتمثلة في (05) عبارات حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.74 فهو ثبات قوي.

**الجدول رقم (11) يمثل نتائج ثبات العبارات لبعده العدالة الإجرائية.**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
6	,69

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) نتائج ثبات العبارات الخاصة ببعده العدالة الإجرائية المتمثلة في (6) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.69 فهو ثبات قوي

**الجدول رقم (12) يمثل نتائج ثبات العبارات لبعده العدالة التعاملية.**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
9	0,71

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) نتائج ثبات العبارات الخاصة ببعده العدالة التعاملية المتمثلة في (9) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.71 فهو ثبات قوي

**الجدول رقم (13) يمثل نتائج ثبات عبارات التوافق المهني .**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
21	,66

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) نتائج ثبات العبارات الخاصة بالمتغير الثاني المتمثل (21) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.66 فهو ثبات التوافق المهني قوي .

**12- أساليب المعالجة الإحصائية:**

ما يسمى بالحزم الإحصائية أو العلوم SPSS20 للمعالجة الإحصائية تم إستخدام برنامج الاجتماعية وذلك بالنسب المئوية و التكرارات، ذلك لتعرف على خصائص العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات لكل إجابة}}{\text{مجموع العينة الكلية}} * 100$$

( غريب سيد أحمد، 1995، ص46 )

**13. أدوات الإحصاء الوصفي:** الإحصاء الوصفي يسمح بجمع البيانات، تبويبها، تنظيمها، تلخيصها ووصفها باستخدام جداول تكرارية أو رسوم بيانية.

( محمد بوعلاق، 2009، ص12 )

وقد استخدمنا مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت وهي كالتالي.

**14.مقاييس النزعة المركزية:**

**المتوسط الحسابي:** تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط درجات العدالة و التوافق المهني.

**النسبة المئوية:** استعملنا النسب المئوية لحساب التكرارات و لما أهمية كبيرة عند حساب الفروق و دلالتا النسبتين.

**الانحراف المعياري:** استخدمنا الانحراف المعياري للتعرف على متوسط انحراف القيم عن متوسطها الحسابي.

### 15- أدوات قياس العلاقة:

**معامل الارتباط:** استخدمنا معامل ارتباط بوسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية و التغيير التابع الصراع التنظيمي و للتأكد من صحة الفرضيات معرفة إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة.

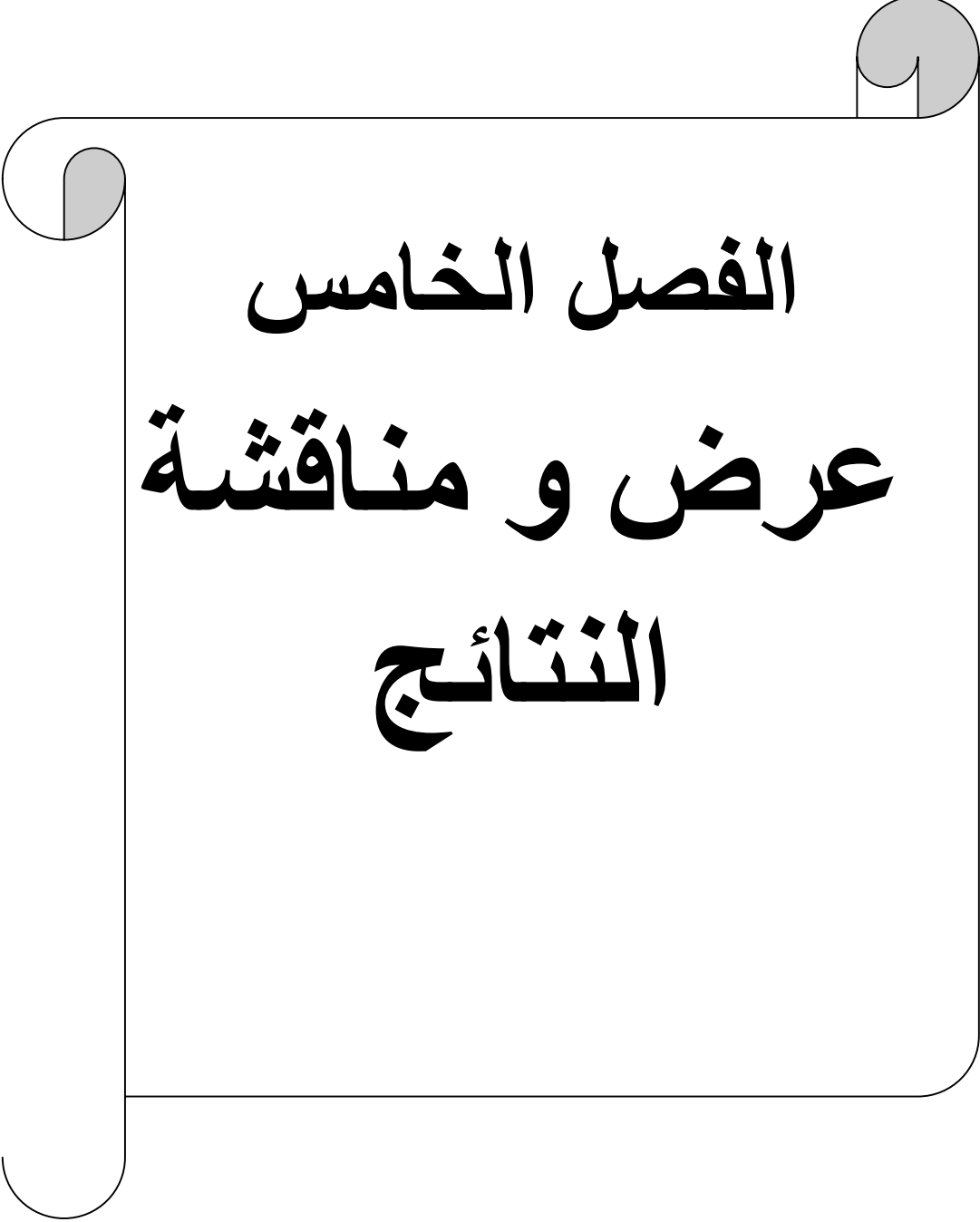
**أداة القياس:** تم في هذه الدراسة الميدانية توزيع استبانة تتكون من جزئين طبقا لمتطلبات الدراسة.

**الجزء الأول:** وهو عبارة عن أداة قياس إحساس العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( التوزيعية، و الإجرائية، و التعاملية)، الي أعده الباحثان

Neihoff and Noorman . 1993

ويتكون هذا المقياس من عشرين عبارة لقياس العدالة التنظيمية، وقد طلب من المستقضي تحديد مدى موافقته على كل عبارة من العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشدة ورقم (2) احايد و الرقم (3) أوافق بشدة، وقد تم تقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء هي:

- 1) قياس العدالة التنظيمية يتم من خلال العبارات ( 1، 2، 3، 4 ، 5،6،7)
- 2) قياس العدالة الإجرائية يتم من خلال العبارات (8، 9، 10،11،12،13)
- 3) قياس عدالة التعاملات يتم من خلال العبارات (14،15، 16، 17، 18، 19، 20،21،22).



**الفصل الخامس**  
**عرض و مناقشة**  
**النتائج**

**تمهيد:**

سنحاول من خلال هذا الفصل الأخير عرض و تحليل و مناقشة نتائج العامة و الفرضيات الجزئية بواسطة برنامج SPSS 20 ومعامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صحة الفرضيات المصادفة للدراسة.

**1- مناقشة و تفسير النتائج:**

بعد عرض النتائج المجدولة اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، إعتدنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

ومنه سنقوم بتحليل و تفسير هذه النتائج.

**1-1 تفسير نتائج الفرضية العامة:**

التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني، في مؤسسة (ENEL) حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون و المقدر ب (0.035) تحت مستوى الدلالة (0.05) من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بالقيمة المرافقة (0.791) Sig حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 > 0.79$  و بالتالي فإن الفرضية العامة لم تتحقق إذريهن تقبل الفرضية اصف فهناك تفاوتات بالنسبة للعدالة التنظيمية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونيةصناعية بالتالي فإن غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية و بالأخص مؤسسة (ENEL) يؤثر سلبا على التوافق المهني لدى عمال هذه المؤسسة و بالتالي إنخفاض الأداء و غياب دافعية الإنجاز

المتغيرات	العدالة التنظيمية	التوافق المهني
معامل بيرسون	1	0.035
العدالة التنظيمية		
Sig (bilateral)		0.791
العينة N	60	60
معامل بيرسون	0.035	1
التوافق المهني		
Sig (bilateral)	0.791	
العينة N	60	60

فتعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة حيث تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية، و إنصاف الإجراءات و المخرجات التنظيمية كذلك المعاملة العادلة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة.

و في حين غياب هذه العدالة لا يحقق العامل تلاءم بينه و بين البيئة المهنية المحيطة به، فيحدث خلل في تكييف الفرد مع العمل ومع زملاءه و مشرفيه وذلك راجع لإنعدام أو غياب العدالة التنظيمية داخل المؤسسة . ذلك وفقا لدراسة ( القطاونة . 2003 ) حول " تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي" و هدفت الدراسة الى معرفة اثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. فقد تكونت عينة الدراسة من 700 موظف اداري من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الاردن و توصلت الدراسة الى ان الاهمية النسبية للعدالة التنظيمية بشكل عام ضعيف

## 2-1. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة بين عدالة التوزيع و التوافق المهني.

لحساب هذه الفرضية إستعملنا برنامج SPSS 20 ومعالم إرتباط بيرسون وتوصلنا إلى النتيجة التالية : لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و التوافق المهني لدى عمال مؤسسة ENEL حيث نلاحظ من خلال الجدول الأول أن قيمة متوسط الحسابي في متغير العدالة التنظيمية ( التوزيعية) قدرت ب (16.3667) و إنحراف معياري ب (4.66856) أما المتغير الثاني التوافق المهني نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب (49.60000) و الإنحراف المعياري ب 7.85288 أما بالنسبة لمعامل الإرتباط نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب 0.074 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية ، أي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و التوافق المهني.

## الجدول رقم ( 01 ) يمثل نتائج الفرضية العامة

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
60	العدالة التوزيعية	16.36	4.66	0.74	0.57	0.05	غير دالة
	التوافق المهني	49.60	7.85				

يعني ذلك عدم إدراك الموظفين لعدالة التوزيع المخرجات التي يتحصلون عليها من وظيفتهم و خاصة توزيع الرواتب و الترقيات و الحوافز المادية و المعنوية و فيما يخص المكافآت و توزيع عبئ العمل أو تقييم أداء العامل، كذلك عند مقارنة العمال بين معدل أو نسب مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع معدل أو نسبة مخرجات أولئك المساوين لهم (الجماعات المرجعية) إلى مدخلاتهم فإن عدم تساوي المعدلان يدفع الفرد لعدم الإحساس بالعدالة و المساواة مما يولد لديه شعور من توتر و عدم الرضى الوظيفي بالتالي انعدام التوافق المهني لديه.

## 3-1. نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الجدول رقم ( 02 ) نلاحظ أن قيمة متوسط الحسابي في متغير العدالة الإجرائية قدرت ب 14.2000 و الانحراف المعياري ب 2.66681 أما المغير الثاني التوافق المهني نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 49.6000 و الانحراف المعياري ب 7.85288 أما بالنسبة لمعامل الارتباط نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب 0.86 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لم

تتحقق الفرضية الجزئية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية صاعات .

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
60	العدالة الإجرائية	14.20	2.66	0.86	0.51	0.05	غير دالة
	التوافق المهني	49.60	7.85				

يعني عدم إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات و عدم قدرته على مناقشة الأسس و القواعد التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب و المكافآت و عدم تقييم الأداء بكل شفافية و موضوعية.

فكون العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للعمال كونها تختص باتخاذ القرارات توزيع النواتج التي تسمح بالتأكد من احتمال العدالة مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات ، فعدم أو في حالة غياب عدالة الإجراءات ذلك يؤثر سلبا على حالة الفرد مما يولد غياب التوافق.

وذلك وفقا لدراسة ( الطحيح ، و محمد ، 2003 ) بعنوان " العلاقة بين الهيكل التنظيمي و

مدى الإدراك للعدالة التنظيمية " دراسة على منظمات الأعمال الكويتية و هدفت الدراسة

إلى اختبار العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي ( المركزية ، درجة الرسمية و التعقيد و

حجم المنظمة من جهة و إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ( الاجرائية و التعاملية ) من جهة

أخرى .

توصلت الدراسة الى وجود علاقة سلبية بين المركزية في الهيكل التنظيمي من جهة و مدى ادراك العاملين للعدالة الاجرائية و التعاملية من جهة اخرى . كما لم تجد الدراسة اي علاقة ذات اهمية بين حجم المنظمة و مدى ادراك العاملين لاي من العدالة الاجرائية او العدالة التعاملية

#### 4-1. نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال الجدول رقم ( 03 ) نلاحظ أن قيمة متوسط الحسابي في متغير العدالة التعاملية قدرت ب 22.483338. و الانحراف المعياري ب 4.02741. أما المغير الثاني التوافق المهني نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب 49.6000 و الانحراف المعياري ب 7.85208 أما بالنسبة لمعامل الارتباط نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب 0.73- وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لم تتحقق الفرضية الجزئية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و التوافق المهني في المؤسسة الإلكترونية صناعات .

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
60	العدالة التعاملية	22.48	4.02	-0.73	0.57	0.05	غير دالة
	التوافق المهني	49.60	7.85				

منه فعدم إدراك الموظف لعدالة التعاملات أ المعاملة التي يحظى بها خلال تطبيق بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة المتعلقة بجودة المعاملة و الموضوعية و التجرد و بناء

علاقات مبنية على الاحترام و المحبة ففي حين غيابها ينعدم الإحساس بعدالة التعاملات. وذلك وفقا لدراسة ( الفضلي و العنزي. 2007) بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية في الاجهزة الحكومية في دولة الكويت " سعت الدراسة الى التحقق من مستويات العدالة التنظيمية بشقيها ( الإجرائية و التعاملات ) . كما سعت الى التعرف على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية و متغيري اهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالقيادة و التحقق من طبيعة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية و مجموعة من المتغيرات الشخصية ( الجنس- المؤهل العلمي - مدة الخدمة ) .

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج حيث أكد التحليل المبدئي انخفاض متوسط اعتراف الذكور باهتمام القيادة و درجة الثقة بالقيادة مقارنة بالإناث و كذلك انخفاض إحساس الذكور بعدالة الإجراءات و عدالة التعامل مقارنة بالإناث . وجود علاقة عكسية واضحة بين التأهيل العلمي للفرد و إحساسه باهتمام القيادة به أو ثقته بتلك القيادة . وجود علاقة عكسية واضحة بين التأهيل العلمي للفرد و درجة إحساسه بالعدالة الإجرائية والتعامل .

## 2- مناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج و تحليل أسئلة الاستبيان الذي طبق على عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية توصلنا إلى عدم التحقق من الفرضيات المتمثلة في وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني التي تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات جزئية وذلك بحسب أبعاد العدالة التنظيمية الأولى عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية و التوافق المهني و الثانية عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية و التوافق المهني و الثالثة عدم وجود علاقة بين العدالة التعاملية و التوافق المهني

- توصلت الدراسة الحالية إلى الخروج بنتيجة سلبية ألا و هي انعدام العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني في حالة عدم توفر شروط العدالة و المساواة داخل المنظمة يولد عدم تكيف عمال وعدم تحقيقهم لرضى الوظيفي مما يؤثر سلبا على عمال المؤسسة .

## 3- الاستنتاج العام :

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في إطار منهجي علمي و موضوعي بكل ما يتطلبه البحث من أساليب و تقنيات و بعد تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في استبيان العدالة التنظيمية و علاقته بالتوافق المهني تم التوصل إلى نتائج التالية:

- فيما يخص العلاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني اتضح عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني لدى عمال مؤسسة ENEL.

- فيما يخص الأبعاد الجزئية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع و التوافق المهني.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات و التوافق المهني.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و التوافق المهني.

هذه النتائج تؤكد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية ( التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) مع التوافق المهني لدى عمال ENEL مما يسمح لنا بقول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و التوافق المهني لم تتحقق.

## الخلاصة

تناولنا في سياق بحثنا الراهن موضوع في غاية الأهمية و الحساسة داخل المنظمات المتعلق في العدالة التنظيمية في ميدان العمل و مدى علاقته بالتوافق المهني لدى المؤسسة ENEL فنظرا لمدى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو الظلم في مكان العمل يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء بشكل أو بآخر بغض النظر عن قوة عناصر العملية الإدارية و بالتالي عدم إحساس العمال بالتوافق المهني أي انعدام توافق مخرجات العمال مع مدخلاتهم ( الرواتب) وعدم تكيفه مع متطلبات العمل و الظروف الاقتصادية المحيطة به و ذلك راجع إلى انعدام العدالة التنظيمية داخل المؤسسات

## التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت اهم التوصيات التي تمثل مقترحات الدراسة و التي من شأنها ان تساعد في غرس قيم العدالة في المؤسسات العامة .

(1) ضرورة العمل على تحسين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية خلال تفعيل العدالة التوزيعية و الاجرائية و التعاملية فتكمال هذه الابعاد يحقق عدالة داخل المنظمة و ذلك بان هناك اهتماما منصبا اكثر على العدالة التوزيعية اولا ثم العدالة الجرائية و من ثم العدالة التعاملية . لان الاهتمام ببعد و تهميش الاخر لا يعطي اي نتيجة مميزة.

(2) دعم العدالة التوزيعية وذلك من خلال اعادة النظر بالانظمة المتبعة في توزيع ( الرواتب – الحوافز – المكافآت- العلاوات – الترفيعات ) تلائما بالخدمات المقدمة من قبل الموظفين

(3) توزيع العبء و الواجبات الوظيفية بشكل عادل و مناسب لقدراتهم و منح اجازات باسس منطقية عادلة .

(4) دعم العدالة الاجرائية في المؤسسة ذات الصلة المباشرة بالشفافية و ان يكون شغل المناصب الادارية بطريقة موضوعية و جعل الترقيات وفق اسس عادلة حسب القوانين و الانظمة و تطبيق القرارات الادارية على الموظفين دون استثناء

(5) دعم العدالة التعاملية من خلال تعامل المدراء مع قضايا الموظفين بعدالة عن طريق تطبيق الانظمة و التعليمات السارية و تبني الموضوعية و الشفافية .

(6) ان تحرص المؤسسة على توافق متطلبات الوظيفة المنصبة على العمال ومدى قدراتهم على انجازها .

(7) ان تحرص المؤسسة على توافق بيئة العمل المحيطة مع امكانيات انجاز او اداء العمل

8) عقد دورات تدريبية وورشات عمل من اجل بناء قاعدة معرفية عميقة حيال التعامل مع الادارة و الزملاء من منظور العدل و المساواة و تكافؤ الفرص.

9) تطبيق العدالة في انظمة المكافآت المادية و المعنوية لرفع درجات التوافق المهني .

10) تسهيل الالتحاق بالمؤسسة دون اللجوء الى الاتصالات المختلفة .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. أحمد محمد، 1999، علم النفس العام مكتبة الشمس، بدون طبعة، لقاهاة
2. أحمد عزت راجع، 1965، علم النفس الصناعي، الطبعة الثانية، دار القومية للطباعة.
3. أ.د. عادل محمد زايد، استاذ ادارة الأعمال مدير مركز البحوث و الدراسات التجارية العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة القاهاة 2006.
4. إيهاب صبيح محمد رزيق .العلاقات الصناعية و التحفيز للموظفين ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع .مصر.2001. ص 80.
5. اسماعيل محمد السيد ، مفاهيم و حالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث للنشر،مصر، 1999 ص176.
6. اسماعيل محمد السيد ، مفاهيم و حالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث للنشر،مصر، 1999 ص176.
7. سليمان صالح العيسي، 1999، المتغيرات التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل رسالة ماجستير أكاديمية تايف العربية للعلم الرياض.
8. سهير كامل أحمد، الصحة النفسية المركز الإسكندرية، دون طبعة، 1999.
9. شاذلي عبد الحميد محمد، الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، ب ط، 2001-
10. السعود و.س.سلطان ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 العدد 1+2 2009.
11. المليحي عبد المنجم 1971، النمو النفسي ، ط5 ، بيروت ، دار النهضة العربية ،ص 385.
12. المهنا سعيد محمد ، 2002 ، العلاقة بين التوافق المهني و الدافعية للانجاز لدى موظفي مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، رسالة ماجستير ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامن الصناعي ، الرياض .

13. بلال خلق السكارنة ، اخلاقية العمل ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الاردن 2009 ، ص 80.
- 14-بديع محمودالقاسم، علم النفس المهني بين النظرية، ط1، عمان، 2001.
- 15-جمال الدين محمد مرسى. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر. 2006 .
- 16-جمال الدين محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- 17-خضير كاظم محمود، ادارة الموارد البشرية ، ط3، دار الميسرة للنشر 2010 .
- 18-خليفة عبد اللطيف، "محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة"، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة،المجلة العربية للعلوم الادارية،مجلس النشر العلمي،جامعة الكويت،1997، ط 5، ص 9-15.
19. خضير كاظم محمود ، ادارة الموارد البشرية، 2010.
- 20-حامد زهران، الصحة النفسية العلاج النفسي، ط4، القاهرة، 1980.
21. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر 2004 .
- 22.عبد المالك أحمد المعمرى، العدالة التنظيمية و اثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي في محافظة تعز، العدد 9+10، دار جامعة عدن للنشر و الطباعة، الجمهورية اليمنية، ديسمبر 2012.
- 23.عوض عباس محمود ، دراسات فى علم النفس الصناعى و المهني ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1981.
- 24.عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر.2006.

25. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر.2006.
26. عادل محمد زايد،"العدالة التنظيمية " ،المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2006.
27. عادل محمد زايد،"العدالة التنظيمية ، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2006.
28. عبد العزيز جبتور، الادارة الاستراتيجية، ادارة استراتيجية في عالم متغير، دار الميسرة للنشر، اليمن 2004.
29. عادل زايد،العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر 2006، ص 91 .
26. علي عسكر حسن الموسوي حمدي، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
27. علي عسكر حسن الموسوي حمدي، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999 .
28. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر، الاردن،
29. عادل محمد زايد . العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارن ، 2006.
30. عبد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر 2002 .
31. عبد الغفور يونس ، تنظيم و ادارة الاعمال دار النهضة العربية للنشر، لبنان بدون سنة.
32. عبد الفتاح دويدار، مناهج البحث في علم النفس، 2000.
- 33- عبد الفتاح محمد دوايدار، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، طبعة1، مصر، 2003.
34. عبد الحليم منسي محمود، الإحصاء الاستبدالي في علم النفس، 2003.
35. م. عامر علي ، الهام ناظم الشيباني حسين، 2000.

36. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، عمان 2004.
- 37-عباس محمود عوض ، دراسة عاملية لأختبار التوافق العام والمهني، دار المعرفة الجامعية الأسكندرية، 1982.
38. مصطفى عسوي ، مدخل الى علم النفس المعاصر ، ديوان المصبوغات الجامعية بن عكنون .2003.
39. محمود السيد ابو نيل . علم النفس الصناعي ، بيروت ، دار النهضة .1994.
40. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة مصر، 2002 .
41. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2002.
42. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 17.
43. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ط4، الاردن ، 2008.
44. محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر ، مصر، 2007.
45. مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر، 2005، ص 281.
46. محمود عبد الحليم منسي، الاحصاء الاستبدالي في علم النفس 2000.
47. د. مجدي عزيز ابراهيم ، مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية و التربوية مكتبية الانجلو المصرية ، 1989، القاهرة.
- 48-محمود السيد أبو النيل، الأمراض السيكوسوماتية مكتبة الخانجي، القاهرة، 1987 .
49. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002 .

50. قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، 2007 .

51- فرج عبد القادر ، سيكولوجية الشخصية المعرفة للإنتاج دراسة نظرية و ميدانية ي التوافق المهني و الصحة النفسية .

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

49. Farah .J.1997. “Imputes for actions A cultural analysis of justice and organizational citizenship ” .Administrative Science Quarterly).

50- Fair,Justice and Ethical Treatmet.Cropanzo R,1993, Justice in the Workplace Approachong Fairness in Human Resource Management. New Jersy : Lawrance Erlbaum , Mahwah

51.Greenberg.J.(1990. Organizational.justice. yesterday,today,tomorr w. Journal.of.management ,16.399-432)

52- John R : Schermerhorn Comporyement Humain et Organisation .3eme édition du renuveau pédagogique.Canada.2006.

53- Kulik .C . “Justice in the work place from the theory to practice” administrative science quarterly .book review. 2001.

54- Katz & Kahn , the social psychology of the organization 2end ED.New york.1978. p 155.

55- Kreitner& kinicki,Organizational Behavior.2end edition.IRWIN. 1992, p.20.

56- Moorman.R.1991. “Relationship between organizational citizenship behavior “ Do Fairness perceptions influence employees citizenship ? Journal of Applies Psychology .76.p845-855.

57- Maund.linda.An introduction human resource management theory and practice . palgrave.2001.

58- Organ,D.W(1990). the motivational basis oforganizational citizenship behavior . Research in Organizational Behavior .12.43-72.

59- Paterson,Green&Cary.2002.the Measurement of organizational justice in organizational change programmes , journal of occupational and organizational psychology,75,393-40

60- Robbins,Stephen.P&Judge.A.Timothy “ Organizational .Behavior “ .12th ed . McGraw Hill

61- Rahim .M.A.Magner.N.and Shapiro.2000.Do Justice Perceptions influence Style of handling conflict with supervisors ? what justice perception precisely? International Journal of Conflict Management.11.5-26

62- Williams S ; R.R.Piter , AND m.Zainuba « Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions : Fair Reward Versus Treatment » The Journal of Social Psychology.Vol142.p33-44

Site Web

63- <http://www.up-00.com>.

64- <http://www.a7ibahome.com>

قاموس و معاجم

الجيلالي بن الحاج يحيى ، القاموس المدرس ، الشركة التونسية للتوزيع ، تونس ، ط 2 ،  
1984.

الملاحق

## جامعة مولود معمري تيزي وزو

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص " تسيير الموارد البشرية " حول موضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الاطلاع عليه و من ثم الإجابة على كل عبارة بموضوعية . فان إجابتكم أساس المواصلة في دراستنا . شكرا على تعاونكم معنا .

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن :  سنة .

3-الحالة العائلية : أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4-المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5-الاقدمية المهنية :

أقل من 5سنوات

6- 10سنة

11-15سنة

15فأكثر

## المحور الثاني : مقياس العدالة التنظيمية

اقرأ العبارات بتمعن ثم ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

اعارض	محايد	اوافق	العبارات		
			تتناسب ساعات العمل مع ظرفي الخاصة		العدالة
			بصفة عامه فإن الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة جدا		
			أعتقد أن راتبي الشهري مناسب		
			أشعر أن أعباء وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا		
			اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا		التوزيع
			يتخذ المشرف قرارات العمل بأسلوب غير متحيز		
			أعتقد أن المهام المكونة لعملي مناسب		عدالة
			يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز.		
			يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.		
			يجمع المدير المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.		
			يشرح المدير القرارات و يزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.		الإجرائية
			يتم تطبيق كل القرارات الإدارية علي العاملين		

			بدون إستثناء		
			يسمح للعاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها المدير		
			عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام		العدالة التعاملية
			عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام و كرامة		
			عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي الشخصية.		
			عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهي الصراحة.		
			عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي يبدي اهتماما بمصالحي كموظف.		
			يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي.		
			يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي		
			عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي، فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لإتخاذ تلك القرارات.		
			يشرح لي المدير بشكل واضح جدا أي قرار يتخذ بالنسبة لوظيفتي		

## المحور الثالث :

فيما يلي عدد من العبارات التي تبين مدى توافقك مع مهنتك الحالية و ذلك من حيث ما توفره لك وظيفتك في الوقت الراهن الرجاء وضع العلامة x أمام الإجابة التي تتلاءم مع درجة رضاك.

أحيانا	ابدأ	دائما	العبارات	
			العلاقة بينك و بين رئيسك في العمل	1.
			رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك بالمقارنة بساعات مشابهة من جهات أخرى.	2.
			طريقة تقويم الأداء عادلة.	3.
			تناسب الراتب مع حجم العمل الذي تأديبه	4.
			ظروف العمل المادية (البرودة، الحرارة، الضجيج)	5.
			الشعور بتحقيق الذات في العمل	6.
			التزم بالعمل المطلوب مني	7.
			النشاط الترفيهي التي تتيح لك جهة العمل	8.
			فرص الترقية المتاحة لك في العمل	9.
			إتاحة الفرصة لك لمعرفة نتائج ما تقوم به من عمل	10.
			احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن و السلامة	11.
			عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني	12.
			زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل	13.
			أري أن نظام الإدارة المعمول به ضمن نظام واضح	14.
			أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي	15.

			16. أفكر في ترك العمل و البحث عن وظيفة أخرى
			17. أحافظ باستمرار على وسائل و الأدوات في عملي
			18. فترة الراحة الممنوحة كافية لإسترجاع طاقتك
			19. أطلع علي كل ما هو جيد في ما يتعلق بالأمر الصحية.
			20. شعورك بالثقة في الإدارة التي تعمل بها
			21. أسلوب الرئيس في تدريب العاملين معه في مواقع العمل

CORRELATIONS

/VARIABLES=justiceorganisationelle comptabilitéprffessionelle  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

**Corrélations**

نتائج الفرضية العامة

**Corrélations**

		العدالة التنظيمية	التوافق المهني
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,035
	Sig. (bilatérale)		,791
	N	60	60
التوافق المهني	Corrélation de Pearson	,035	1
	Sig. (bilatérale)	,791	
	N	60	60

نتائج الفرضية الجزئية الاولى

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة التوزيعية	16,3667	4,66856	60
التوافق المهني	49,6000	7,85288	60

Corrélations

		عدالة التوزيع	التوافق المهني
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	1	,074
	Sig. (bilatérale)		,572
	N	60	60
التوافق المهني	Corrélation de Pearson	,074	1
	Sig. (bilatérale)	,572	
	N	60	60

## نتائج الفرضية الجزئية 2

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
العدالة الاجرائية	14,2000	2,66681	60
التوافق المهني	49,6000	7,85288	60

### Corrélations

		العدالة الاجرائية	التوافق المهني
العدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	1	,086
	Sig. (bilatérale)		,515
	N	60	60
التوافق المهني	Corrélation de Pearson	,086	1
	Sig. (bilatérale)	,515	
	N	60	60

## نتائج الفرضية الجزئية 3

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
عدالة التعاملات	22,4833	4,02741	60
التوافق المهني	49,6000	7,85288	60

### Corrélations

		عدالة التعاملات	التوافق المهني
عدالة التعاملات	Corrélation de Pearson	1	-,073
	Sig. (bilatérale)		,579
	N	60	60
التوافق المهني	Corrélation de Pearson	-,073	1
	Sig. (bilatérale)	,579	
	N	60	60