

جامعة فاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: مراد كيجل

بعنوان

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء *وكالة ورقلة***

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عزيز قودة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
إيناس بوسحلة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة ورقلة	مشرفا
العربي بن داود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: مراد كيجل

بعنوان

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء *وكالة ورقلة***

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عزيز قودة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
يناس بوسحلة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة ورقلة	مشرفا
العربي بن داود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بسم الله الرحمن الرحيم

"قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" الزمر (09).

"اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

شكر و عرفان

إن الحمد والشكر لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

في البداية أتقدم بعظيم الامتنان والشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة إيناس بوسحلة على

إرشادها القيمة وتوجيهاتها طيلة فترة البحث وعلى صبرها علي واهتمامها الكبير ومتابعتها المستمرة لي

طيلة مراحل الدراسة وحرصها الشديد على إتمامي لهذا العمل في أحسن صورة.

الشكر موصول إلى كل أساتذتي الأفاضل وعلى رأسهم رئيس قسم علم الاجتماع الأستاذ الدكتور عزيز

قودة، على سهره الدائم على السير الحسن للقسم وتوفيره الجو العلمي للطلبة.

إلى لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه ومقامه.

إلى كل زملائي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما لا يفوتني أن اشكر كل موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة،

وعلى رأسهم السيد مدير الوكالة لتقديمه كل التسهيلات لإنجاز هذا العمل.

إلى كل من ابتسم في وجهي سائلا عن مصير هذا البحث المتواضع.



فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس العام للدراسة
-	شكر و عرفان
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: بناء إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
9	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
21	سابعاً: الدراسات السابقة
26	خلاصة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
28	تمهيد
29	أولاً: شرح فرضيات الدراسة
32	ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة
33	ثالثاً: مجالات الدراسة
33	1. المجال المكاني
35	2. المجال الزماني
35	3. المجال البشري
36	رابعاً: مجتمع الدراسة
36	خامساً: أدوات جمع البيانات
40	خلاصة
الفصل الثالث: التحليل والتفسير السوسولوجي للبيانات	
42	تمهيد
43	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث
47	ثانياً : عرض وتحليل فرضيات الدراسة
47	1. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى
57	2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية
66	3. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

78	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
78	1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
82	2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
87	3. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
95	رابعا: النتائج العامة للدراسة
98	خاتمة
100	قائمة المراجع
105	الملاحق
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الجنس	01
43	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير السن	02
44	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
45	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير المنصب الوظيفي	04
46	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية	05
47	يبين توزيع المهام بشكل عادل على العاملين	06
48	يبين تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة	07
50	يبين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة ومدى اعتمادها على معلومات دقيقة	08
52	يبين توافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة	09
53	يبين مدى عدالة وموضوعية معايير تقييم الأداء في المؤسسة	10
54	يبين خضوع العمال للمراقبة أثناء تأدية عملهم	11
55	يبين نقل العامل من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة	12
56	يبين المساواة بين العمال أمام القانون الداخلي للمؤسسة	13
57	يبين استفادة العمال من الترقية في المنصب	14
58	يبين عدالة الترقية في المؤسسة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى	15

60	يبين موضوعية الأجر مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى	16
62	يبين تحقيق الراتب الشهري لكافة الاحتياجات الضرورية للعامل	17
63	يبين شعور العمال بالعدالة في الترقية بالمؤسسة	18
64	يبين تكافؤ الفرص بين الزملاء في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات المبذولة	19
65	يبين استفادة العمال من الحوافز	20
66	يبين جو العمل السائد بالمؤسسة	21
68	يبين وجود الشفافية والموضوعية عند تطبيق الإجراءات الرسمية	22
69	يبين تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات	23
70	يبين سوء المعاملة داخل المؤسسة	24
72	يبين وجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين	25
73	يبين اهتمام الإدارة بانشغالات العمال	26
74	يبين شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ	27
75	يبين الأسباب التي تدفع العامل لترك العمل بالمؤسسة	28

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	يوضح شرح الفرضية العامة وكيفية بناء الفرضيات الجزئية	01
20	يوضح اتجاهات الحراك المهني الداخلي	02
20	يوضح اتجاهات الحراك المهني الخارجي	03
29	يوضح شرح الفرضية الجزئية الأولى وكيفية بنائها	04
30	يوضح شرح الفرضية الجزئية الثانية وكيفية بنائها	05
31	يوضح شرح الفرضية الجزئية الثالثة وكيفية بنائها	06

المقدمة

مقدمة

يعتبر الحراك المهني ظاهرة اجتماعية يعكس التغيرات البيئية التي أحدثتها تكنولوجيا ما بعد الحداثة من تغير النظرة الكلاسيكية لحركية العمل، فهو وسيلة ديناميكية لتنمية الكفاءات وجد وما زال يوجد في كل زمان ومكان وهو بشكل عام يعبر عن سهولة الحركة المهنية أو تغيير الوضعية المهنية، لذا نجد أن العديد من المؤسسات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لتسير المسار الوظيفي للعمال وذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية من حيث طرق وأساليب تعامل الإدارة مع مختلف الفئات المهنية وتطلعاتهم لتحسين وضعياتهم المهنية والاجتماعية، فإحساس العامل بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقته في إدارة المؤسسة وزيادة قناعته بإمكانية الحصول على حقوقه مما ينعكس على فاعلية التنظيم وحسن الأداء الفردي والجماعي.

انطلاقاً مما تقدم سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة التي تلعبها العدالة التنظيمية في الحراك المهني داخل المؤسسة على اعتبار أن العدالة التنظيمية تمثل أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى أنها قيمة اجتماعية يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد استقرار المورد البشري والمؤسسة.

عليه سنتناول موضوع الحراك المهني والعدالة التنظيمية من خلال خطة بحث اشتملت على ثلاثة

فصول هي:

- الفصل الأول: تعلق بالمدخل العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب اختيار هذه الدراسة، الأهمية والأهداف، وأخير المفاهيم الأساسية التي تطرقت إليها الدراسة، والدراسات السابقة التي ستحلل في ضوءها الدراسة.

- الفصل الثاني: تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة تطرقنا فيه إلى المنهج المعتمد في الدراسة، مجالات الدراسة الثلاثة، مجتمع الدراسة، وأخيرا الأدوات الأساسية لجمع البيانات.

- الفصل الثالث: تعلق بعرض وتحليل وتفسير البيانات سوسولوجيا، تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل فرضيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

تمهيد:

أولاً: بناء إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة:

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل مرحلة منهجية علمية في سيرورة البحث العلمي، فهو بمثابة الركيزة الأساسية لموضوع الدراسة، نسعى من خلاله إلى تسليط الضوء على موضوع الدراسة من خلال تحديد متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها، انطلاقاً من تحديد مشكلة الدراسة التي تعتبر نقطة انطلاق عملية البحث، ثم صياغة وشرح فرضياتها، ومن ثم تحديد أسباب اختيار هذه الدراسة مع إظهار الأهمية والأهداف، كما تطرقنا في هذا الفصل أيضاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة من أجل التبسيط والتفكيك، لنختتمه في الأخير بعرض الدراسات المشابهة لدراستنا والتي سيتم على ضوءها وضوء الفرضيات تحليل النتائج.

أولاً: بناء إشكالية الدراسة

تعمل العديد من المؤسسات على اعتبار أنهما مجال مفتوح ومغلق في نفس الوقت، يؤثر ويتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة به، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي للعامل، والإمكانيات الفردية للعمال، الأمر الذي جعلها تربط هذا المسار الوظيفي بظاهرة اجتماعية تسود معظم المؤسسات يطلق عليها الحراك المهني، هذا الحراك يعد وسيلة ديناميكية لتنمية الكفاءات، كما يشير إلى سهولة الحركة وتغير الوضعية المهنية، بمعنى انتقال الأفراد من وضع مهني إلى آخر داخل البناء التدرجي المهني، الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتباينون في المستوى أو المكانة المهنية، ويشغلون مراتب ومراكز مختلفة في السلسلة الهرمية، بحيث يتم الانتقال عن طريقها من مستوى مهني إلى آخر.

بما أن الحراك المهني ليس انتقالاً فيزيقياً فحسب، فقد كان لزاماً تناوله بالدراسة والتحليل بصورة شاملة في سياق كل الحقول المعرفية سواء الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية، ففي الوقت الذي يذهب حقل معرفي إلى أن الحراك المهني يرجع إلى دوافع شخصية للأفراد والعمل الشاق، وأنه يمكن تحقيق النجاح أو التقدم في الحراك المهني الصاعد دون اعتبار للظروف أو العوامل الاجتماعية، هناك حقل معرفي آخر يرى أن الحراك المهني مرتبط بضبط عرض العمل وسوق العمل، بمعنى أن الحراك المهني مرتبط بسلسلات عروض العمل، والتي ينتج عنها إنشاء مناصب جديدة للعمل وبالتالي تغيير العامل لمنصبه، يرى حقل معرفي آخر أن الحراك المهني يرجع إلى شبكة من العوامل الاجتماعية المتداخلة إذ يتأثر المستوى المهني للعامل بعدة عوامل اجتماعية قد تكون

هي سبب توافر الفرص أو عدم توفرها أمام العامل، فكلما توفرت هذه الفرص كلما زادت إمكانية الحراك المهني، وحقيقة الأمر أن الدوافع الشخصية ومقدرة العامل على أداء العمل تعتبر ضرورة لزيادة معدلات الحراك المهني.

وإذا رجعنا إلى التراث السوسولوجي في معالجته لموضوع الحراك المهني، سنجد أن معظم البحوث والدراسات ركزت اهتمامها في قياس الحراك المهني على ما يسمى بحراك الفرد المهني، وذلك لأن المهنة ترتبط بالجوانب السلوكية للفرد كالدافعية، ومستوى الطموح والذكاء وغيرها، وكذلك الجوانب الاجتماعية الأخرى كالدخل والتعليم، وأن الحراك المهني يمكن دراسته من خلال مقارنة وظائفهم الحالية بوظائف والديهم، أو من خلال المسافة المهنية بين وظيفة الفرد في بداية تعيينه في وظيفته الحالية.

لقد بينت الملاحظات الإمبريقية أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في مستويات الحراك المهني للعاملين داخل المؤسسات، لعل من أبرزها غياب العدالة التنظيمية، فتحقيق هذه الأخيرة بين مختلف العاملين في المؤسسة، يعتبر أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، وذلك لتنوع الموارد البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، فالعدالة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً ومهماً في حياة العامل، فهي تعبر عن أداءه في المؤسسة من خلال التزاهة والمساواة، وهي قيمة اجتماعية مهمة يدركها العمال في إطار جملة من التقييمات الإدارية، حيث تظهر هذه العدالة في المسلك الوظيفي الذي يعتبر الخط المرن الذي يتدرج فيه العامل، ويتنقل إليها خلال حياته الوظيفية، ويبرز تطبيقها في عدالة التدريب، الترقيّة والتكوين وغيرها، فغياب العدالة التنظيمية في

المؤسسة قد يؤثر على العامل ويعرقل سعيه إلى تحقيق التفوق في إنجاز المهام الموكلة له، مما يؤدي هذا الوضع بالعامل إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، هذا يعني أن العامل ينتقل أو يتدرج إما أفقياً أو عمودياً في السلم المهني.

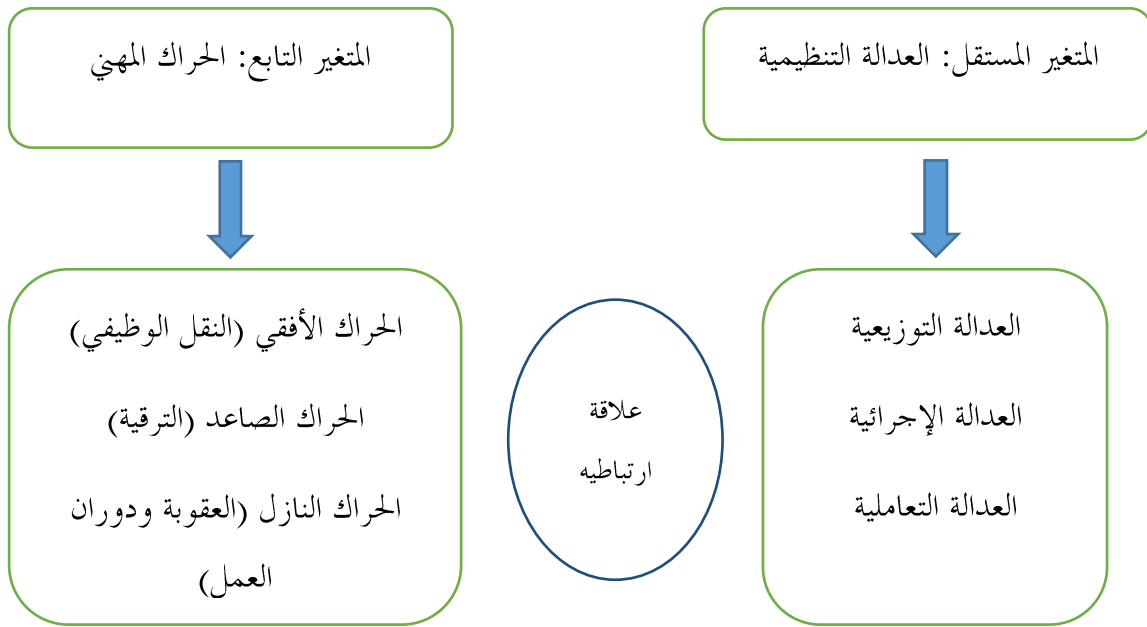
لقد أصبحت ظاهرة مغادرة العمال لوظائفهم من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في العصر الحالي فقد أصبح العمال يتحكمون أكثر في الاتجاه المهني الذي يختارونه، وبالتالي إلى تعدد أشكال الحراك المهني، وما قد ينجم عنه من آثار معقدة تنعكس سلباً أو إيجاباً على فعالية المؤسسة، فمهما بلغت المؤسسة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي، إلا أن تطبيقها لقيم العدالة التنظيمية يعتبر أحد المتطلبات الأساسية التي تساعد على تكيف الأفراد والمؤسسة مع التغيرات، فالمؤسسة من خلال تجسيدها لمبدأ العدالة التنظيمية بين العاملين تضمن من جهة ولائهم وفعالية أدائهم مما يجعلهم أكثر إبداعاً في مجال العمل، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى خلق مناخ عمل مريح مادياً ومعنوياً يوفر لهم الأمان والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يحقق طموحاتهم، وبالتالي زيادة روحهم المعنوية والاطمئنان على مستقبل مسارهم الوظيفي، لأن بعد عدالة التعاملات يؤثر بشكل كبير في إحساس العاملين لعدالة الإجراءات والتوزيع بناء على ما تقدم نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة العلاقة التي تلعبها العدالة التنظيمية في الحراك المهني داخل المؤسسة من خلال الإجابة على التساؤل المركزي:

هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني داخل المؤسسة؟ على اعتبار أن العدالة التنظيمية تمثل أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى أنها قيمة اجتماعية يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد استقرار المورد البشري والمؤسسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة: هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني داخل المؤسسة؟

شكل 01: يوضح شرح الفرضية العامة وكيفية بناء الفرضيات الجزئية



من إعداد الطالب/ مراد كيجل

الفرضيات الجزئية:

- 1- هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء بالمؤسسة.
- 2- تساهم العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل.
- 3- هناك علاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

1- الميول الشخصي نحو دراسة موضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني داخل المؤسسة".

2- الدور الهام الذي تلعبه كل من العدالة التنظيمية والحراك المهني باعتبارهما أحد المقومات الأساسية في المحافظة على المؤسسة والموارد البشري.

3- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات نتيجة لعدة أسباب من أهمها غياب العدالة التنظيمية، حتى في مجال الحراك المهني.

4- كسب معرفة نظرية وتطبيقية في المجال المهني مستقبلا.

رابعا: أهمية الدراسة.

1- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم إطار نظري لمتغيراتها من خلال تعريف مفهوم العدالة التنظيمية والحراك المهني، وكذا التعرف على أبعاد كلا منهما لدى العاملين.

2- تكمن أهميتها أيضا في التعرف على المداخل المنهجية والإمبيريقية التي عالجت الموضوع في علاقته بالفرد والمؤسسة والمجتمع.

3- بالإضافة إلى ذلك تكمن أهميتها أيضا في ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم الحراك المهني وعلاقته بالعدالة التنظيمية، فقد تمت دراسته بمتغيرات أخرى كالضغوط المهنية والصراع التنظيمي

...الخ، دون العدالة التنظيمية التي تعد أهم مؤشر لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

4- إثارة انتباه المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات حول أهمية العدالة التنظيمية والتي يكون غيابها وراء تفاقم العديد من المشكلات التنظيمية.

خامسا: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- محاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية أداءه بالمؤسسة.

2- محاولة التعرف على المساهمة التي تقدمها العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العمال بالمؤسسة.

3- محاولة التعرف على مساهمة العدالة التعاملية في غياب دوران العمل بالمؤسسة.

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة.

من المتعارف عليه أن "المعيار الأول لتصميم بحث دقيق وجيد هو الاهتمام بجميع الثغرات المؤشرة في المشكلة موضوع البحث، أما المعيار الثاني فهو الالتزام الدقيق بتحديد المفاهيم والمصطلحات".
وتحديد المفاهيم كما هو متعارف عليه يحتاج إلى الرجوع للمصادر اللغوية والعلمية، فلا شك أن أي مفهوم من المفاهيم السوسولوجية شهد تطورات نظرية وإمبيريقية عديدة أضافت عليه

مدلولات جديدة تبعا للفترات التاريخية والتطورات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية التي لحقت بالمجتمعات، ومن هنا كان لزاما علينا أن نخصص حقا مستقلا لتحديد المفاهيم حتى يتسنى لنا ضبط المفاهيم التي وظفت في دراستنا ومن أهمها ما يلي:

01/ مفهوم العدالة التنظيمية:

أ- تعريف العدالة "لغة":

العدالة كلمة مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه، والعدل هو المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا إقامة العدل هي التسوية بين الظيرين أو النظراء (أبادي الفيروز، 2010، ص 927-928).

كما أن العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، ويسبق هذا الاسم في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطف"، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة، فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا يبد أن تكون صفته الأساسية العدالة، ولقد وردت كلمة "عدل" وفعالها ومصدرها ومشتقاتها (28) مرة في القرآن الكريم (زايد عادل محمد، 2006، ص 11-09)، كقوله تعالى "إن الله يأمر بالعدل والإحسان" (سورة النحل، الآية 90)، وقوله تعالى "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء الآية 08)، كما تميزت سيرة النبي صلى الله عليه وسلم وكذا خلفائه الراشدين

بالعدل والمساواة، فقد دعا إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخا لفكرة العدل كمبدأ، وتنمية لها وتطويرها كسلوك، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح (إمام زكريا بشير، 2003، ص 76).

ب- تعريف العدالة التنظيمية "اصطلاحاً":

تعرفها **Greenberg** بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (أميرة محمد رفعت، 2003، ص 46)، ونظراً لاستخداماته المتنوعة في الخطابات المختلفة في علم النفس، وعلم الاجتماع والإدارة، فإن مفهوم العدالة التنظيمية لا يزال مفهوماً غامضاً، يتطلب جهداً إضافياً للتوضيح.

أما **بيوغوري**، فقد اقترح تعريفاً لها في سنة (1998)، يبدو أنه الأكثر عمومية، حيث عرفها بأنها تصور نزاهة التبادلات التي تجري في المنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، تنطوي على الفرد في علاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمنظمة كنظام اجتماعي"، وطبيعة هذه العلاقة وإدراك الفاعلين لنوعية المعاملة التي يتلقاها داخل المؤسسة تكون وراء توجيه وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحسين المخرجات كما تنمي الثقة بين العاملين وإدارتهم، حيث تحفز فيهم ثقافة التعاون وحب الانتماء والإدماج (Cyprien Delaporte.2016.P.16).

ج- تعريف العدالة التنظيمية "إجرائيا":

نقصد بالعدالة التنظيمية من الناحية الإجرائية الاعتراف بجهد الفاعلين من خلال احترام وتقدير إعطاء كل ذي حق حقه، انطلاقاً من اعتبار الفرد في المؤسسة إنسان له كرامته وله حقوقه كما له واجبات، في علاقة تبادلية، وأنه الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك تسعى العدالة التنظيمية كمفهوم تنظيمي إلى تحقيق التزاهة والموضوعية وتكافؤ الفرص بين مختلف الفئات المهنية، أي ان العدالة التنظيمية تعني اعتراف الإدارة بجهد العاملين الفردي والجماعي، واحترام أفكاره، تصوراته، قدراته، خبراته واحترام إنسانيته، مما ينعكس بتعزيز ثقته بالمسؤولين وبالمؤسسة وبالعامل بشكل عام.

** أبعاد العدالة التنظيمية:

من خلال التعريف السابق وحسب الأدبيات التي تناولت الموضوع في حقول معرفية مختلفة، ركزت المناقشات على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم العدالة التنظيمية وهي:

* **العدالة التوزيعية:** يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة، بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور، ترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية (سوزان أكرم سلطان، 2006، ص44).

تؤكد (المدرسة الكثرية) حول أهمية تحقيق العدالة التوزيعية على أن التفاوت في توزيع الدخل يؤدي إلى نقص الدخل عند الأفراد الذين يشكلون غالبية السكان مما يقلل الطلب الكلي الفعال الذي يبطئ النمو الاقتصادي (زينب توفيق السيد، 2015، العدد 59)، مما تؤكد العلاقة الايجابية بين العدالة التنظيمية والنمو الاقتصادي والاجتماعي للفرد وللمجتمع، كما أن إدراك العدالة التوزيعية بشكل خاص والعدالة التنظيمية بشكل عام، يرتبط بنظام القيم الذي يحدد اتجاهات الفرد نحو الأشياء والموضوعات.

* العدالة الإجرائية: تعرف بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، ودرجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات (نماء جواد العبيدي، 2012، ص 81)، بمعنى مدى شعور الموظف بطرق وأساليب تعامل الإدارة أو المشرف المباشر بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية، وتعتمد العدالة الإجرائية على مجموعة من القواعد لضمان مصداقية لدى العاملين ومختلف الفاعلين بالمؤسسة، ومنها:

- الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد دون امتياز لأي منهم دون الآخر.

- طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية.

- الدقة: تعني أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على المعلومات الدقيقة.

- القابلية للتصحيح: وتعني توفير الفرص لإجراء التعديلات على عملية القرارات المتخذة.
- التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية اتخاذ القرار يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد المعنيين.
- الأخلاقية: وتعني أن كل القرارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير المقبولة للأفراد (سلام محمد السبوع، 2010، ص12)، بمعنى يجب أن تتوافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطاراً منظماً لسلوكيات جميع الفاعلين وتحظى بتوافق النسق القيمي للمجتمع.
- * العدالة التعاملية: تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلاً عن معاملتهم باحترام، وتعني أيضاً درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يصلون عليها عند تطبيق الإجراءات (ماهر علي الخزاعي، 2013، ص37)، حيث تعكس العدالة التعاملية العناصر التالية:
 - إن العدالة التعاملية تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
 - إن العدالة التعاملية تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار .
 - إن العدالة التعاملية تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
 - إن العدالة التعاملية تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.

- إن العدالة التعاملية تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (عمر محمد دره، 2008، ص 39). إذ تتعدى هذه العناصر من كونها تتعلق بطبيعة العلاقة التعاملية بين الفرد الموظف ومشرفه إلى إطار اجتماعي ثقافي، يؤسس لخلق مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية تسودها الثقة، الاعتراف المتبادل والتعاون، كما تعكس وضوح وتوحيد الإجراءات الإدارية التي يفرضها المجال التنظيمي، ونوعية العلاقات المهنية الاجتماعية التي يفرضها المجال الثقافي للتنظيم.

02/ مفهوم الحراك المهني:

أ- تعريف الحراك "لغة":

(حرك، حركة، حركية، حراك) - (حرك، يحرك، أحرك، حركة، وحركا الرجل بمعنى خرج من سكونه). - حركة: هي الانتقال من موضع إلى موضع آخر، ومن خلاله إلى مواضع أخرى (بن هادية البليش، 1991، ص 173).

- حركية: سهولة الحركة، سهولة التحرك في التعبير، عدم الثبات.

- حرك: جعله يتحرك، استحث عواطف الشخص، يقال "لا يحرك ساكنا"، أي لا يقوم بأية حركة تزعج الآخرين.

- حركة: حالة جسم يتغير موقعه (البقاعي يوسف محمد، د ت، ص 206).

ب- تعريف الحراك المهني "اصطلاحاً":

يستعمل الحراك المهني لوصف درجة انتقال الأفراد من فئة أو طبقة إلى أخرى داخل نفس المجتمع وقد يكون على مراتب سلم التدرج الاجتماعي نحو الأعلى أو نحو الأسفل تختلف درجة الحراك حسب نمط المجتمع أو البناء السائد وثقافة المجتمع، ووفقاً للدراسات فإن أعلى معدل للحراك يوجد في البلدان الرأسمالية الصناعية وإن نسبة الحراك نحو الأعلى أكثر من نسبة الحراك نحو الأسفل. يعتبره بعض الباحثين كصمام أمان، لأنهم يعتقدون أن للحراك وظيفة هامة باعتباره عاملاً من عوامل الاستقرار، بحيث يمنح فرصة للنخب والأفراد الموهوبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية (لبصير عبد المجيد، 2010، ص 203-204).

- عند بتريم سوركين، الحراك هو "انتقال الفرد أو الجماعة منطبقة أو مستوى اجتماعي اقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي اقتصادي آخر، بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى وظيفة ودخل الفرد، وقد يكون هذا الانتقال إلى أعلى أو إلى أسفل".

- عند عالم الاجتماع الفرنسي رولا نبارت، الحراك هو "الانفصال عن الذي لم يعد ممكناً".

- كما يعرف الحراك المهني على أنه "حركة الجماعة المهنية نفسها أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن، على أساس قياس ذو بعد واحد أو تدريجي (تراتبى) للمهن على أساس هبة كل مهنة أو مكانتها، حيث يستخدم هذا التدرج أو التراتب بعد ذلك أساس الحكم على الحراك الذي يحدث، وهكذا يشير الحراك نحو الأسفل إلى فقدان الهبة المهنية، بينما يعني الحراك نحو الأعلى زيادة

تلك الهبة (الجوهري محمد محمود، 2009، ص 303).

- كما يعرف أيضا بأنه "ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها ضعف الأجر والحوافز أو توتر علاقات العمل، ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل المؤسسة أو بين فروعها، أو حراك في نفس القطاع أو بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، أو حتى حراك في المستوى العالمي" (قا سيمي نا صر، 2011، ص59).

- كما يعرف الحراك المهني على أنه يعني "كل التغيرات التي تحدث للفرد إزاء العمل، ويقصد بها التغيرات في الوظيفة، المركز، مجال النشاط المهني، مكان العمل، المؤسسة أو الانتقال لها بين الوظائف أو المهن" (Richard Duhautois, 2012, p9).

ج- تعريف الحراك المهني "إجرائيا":

الحراك المهني إجرائيا هو "انتقال الأفراد العاملين من منصب عمل أو مركز عمل إلى مناصب أو مراكز عمل أخرى، بمعنى أنه انتقال العامل من عمله الحالي، فهو يغير وضعه المهني، إما أفقيا أو عموديا في السلم المهني، ما يؤدي إلى تغيير أسلوب حياته و مركزه الاجتماعي والاقتصادي".

** أنواع الحراك المهني:

يعرف الحراك المهني على أنه الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر، وهو نوعان:

* الحراك المهني الداخلي: هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر داخل مؤسسة معينة عن طريق الرقي أو الصعود أو التتهقر أو المحافظة على المكانة في السلم الهرمي الوظيفي لهذه

المؤسسة، أي أنه قد يكون حراكا مهنيا داخليا رأسيا أو أفقيا.

* **الحراك المهني الخارجي:** هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر خارج المؤسسة التي كان يعمل بها العامل، أي أنه ينتقل من منصب العمل الذي كان يشغله في المؤسسة (أ) إلى منصب العمل في المؤسسة (ب)، أي أنه قد يكون حراكا مهنيا خارجيا رأسيا أو أفقيا.

****وتختلف أشكاله، فقد يكون حراكا مهنيا رأسيا أو أفقيا:**

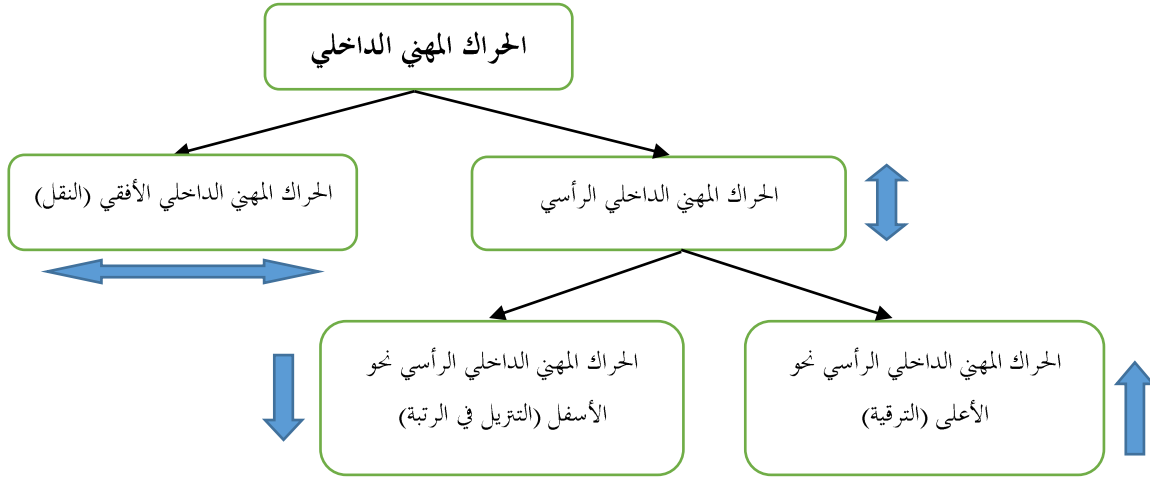
* **الحراك المهني الرأسي:** هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر يختلف معه من حيث متطلباته العلمية أو التقنية، ومن حيث مكانته المهنية ومسؤولياته ومردوده المادي (الأحرج) وقد يكون هذا الانتقال نحو الأعلى (صاعد)، وذلك عن طريق الانتقال من منصب عمل إلى آخر أحسن منه من ناحية المكانة، المسؤولية والمردود المادي (الأجرج)، وهذا يكون عن طريق الترقية.

وقد يكون نحو الأسفل (نازل)، وذلك عن طريق الانتقال من منصب عمل إلى آخر أقل منه من ناحية المكانة، المسؤولية والمردود المادي (الأجرج)، وهذا يكون عن طريق دوران العمل وهو مغادرة وترك مكان العمل إما لأسباب اضطرارية تفرض على العامل مثل الفصل من العمل أو لأسباب أخرى كالعقوبة، أو تكون هذه المغادرة بإرادة العامل كالاستقالة أو تغيير مكان العمل أو ترك العمل لممارسة نشاط مهني آخر (خرموش مراد رمزي، 2014، ص 83).

* **الحراك المهني الأفقي:** هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر معادل له من حيث متطلباته العلمية والتقنية ومكانته المهنية ومسؤولياته ومردوده المادي (الأجرج)، وهذا يكون عن

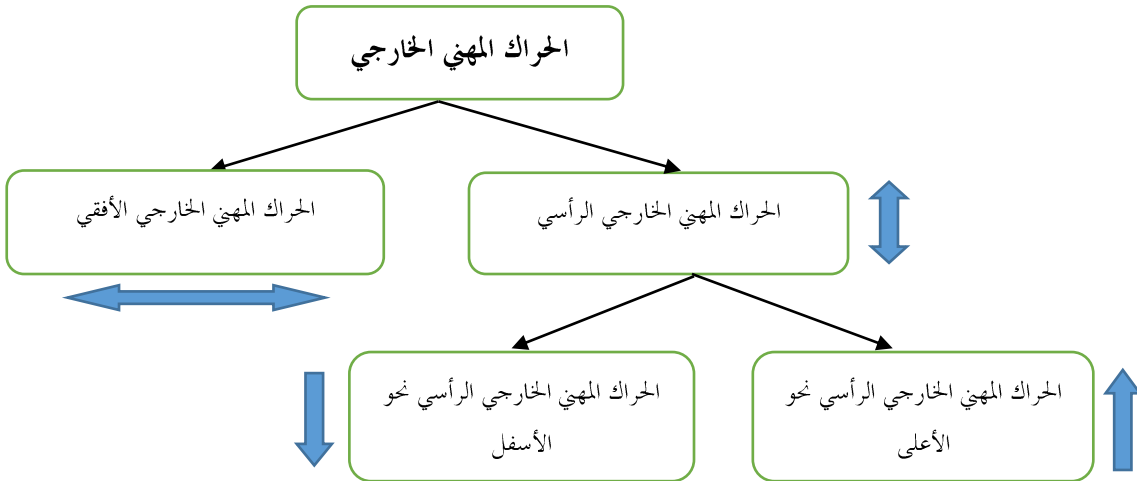
طريق النقل الوظيفي، بغرض زيادة إنتاجية العمل، أو بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة، أو بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة (أبادي الفيروز، 2011، ص56).

شكل 02: يبين اتجاهات الحراك المهني الداخلي



من إعداد الطالب/ مراد كيجل

شكل 03: يبين اتجاهات الحراك المهني الخارجي



من إعداد الطالب/ مراد كيجل

سابعاً: الدراسات السابقة:

* الدراسة الأولى: للباحث مراد رمزي خرموش، بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام - دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، سنة 2014/2013 بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. حيث انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: "هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل انطلق الباحث من ثلاث فرضيات هي:

1- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

2- هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

3- هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وعينة الدراسة كانت عينة غير احتمالية قصدية قدرت بـ 95 مبحوث، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، وبالتحديد فكل بعد عن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) له دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

**** الدراسة الثانية: للباحثة وسام غديري، بعنوان "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2016/2017 بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.**

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية، حيث انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: "هل تؤثر الضغوط المهنية على الحراك المهني؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل انطلق الباحث من ثلاث فرضيات هي:

- 1- هل تؤثر مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالعمل على الحراك المهني؟
- 2- هل تؤثر مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد على الحراك المهني؟

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة كانت عينة عشوائية قدرت بـ 30 مبحوث، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- الضغوط المهنية تؤثر على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية.
- مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالعمل تؤثر على الحراك المهني للعمال.
- مصادر الضغوط المهنية المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد تؤثر على الحراك المهني للعمال.
- بالإضافة إلى وجود عنصر آخر وهو تأثير العلاقات الإنسانية على الحراك المهني للعمال وهو ما عبر عنه العاملين بـ " المعاملة الطيبة".

**** الدراسة الثالثة: للباحثين " إيمان الوشعي ومنال الوشعي"، بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية بمقر بلدية كوينين"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، سنة 2020/2019 بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده:

“هل للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين؟”

وللإجابة عن هذا التساؤل انطلقنا الباحثين من أربعة فرضيات هي:

1- هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا الإدراكي للعاملين في بلدية كوينين؟

2- هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين في بلدية كوينين؟

3- هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين؟

4- هل للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور في تعزيز الاندماج الوظيفي للعاملين في بلدية كوينين؟

استخدمتا الباحثتان في دراستهما المسح الشامل وقدر مجتمع الدراسة بـ 206 مبحوث، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي الذي يرتبط أساساً بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية).

- للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) دور كبير في تعزيز الرضا الإدراكي والعاطفي والالتزام والاندماج الوظيفي.

- الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- على الرغم من اتفاق الدراسة الأولى مع دراستنا على موقف واحد، وهو أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني، وهو الإشكال الذي انطلقنا منه، إلا أننا نختلف عن هذه الدراسة، من حيث معالجة الظاهرة، لأننا لم نركز على الحراك المهني داخل القطاع الخاص بل ركزنا على الحراك المهني داخل القطاع العام وكيفية معالجته من خلال أبعاد العدالة التنظيمية وأشكال الحراك المهني.
- 2- أهملت جل الدراسات القطع الإبستمولوجي، وهو ما حاولنا التركيز عليه في هذه الدراسة، من خلال أبعاد التحليل الإبستمولوجي للحراك المهني.
- 3- بالإضافة إلى النقاط السابقة، تم الاستفادة من هذه الدراسات أيضا في الوقوف على الخلفية النظرية لظاهرة الحراك المهني، ومفهوم العدالة التنظيمية، كما تمت الاستفادة منها أيضا في الإجراءات المنهجية خاصة فيما يتعلق بالمنهج وأداة جمع البيانات وتحليلها.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل، التطرق إلى أهم المراحل التي تتطلبها أية دراسة سوسولوجية، أولها بناء إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها ومبررات اختيارها، مروراً بأهميتها والأهداف العلمية المرجوة منها، وصولاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية، كما قمنا أيضاً بتوضيح فرضيات الدراسة، والمتمثلة في ثلاثة فرضيات لكل منها مؤشراتهما، تلتها إدراج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: شرح فرضيات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزماني

3- المجال البشري

رابعاً: مجتمع الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

الملاحظة

الاستبيان

خلاصة:

تمهيد:

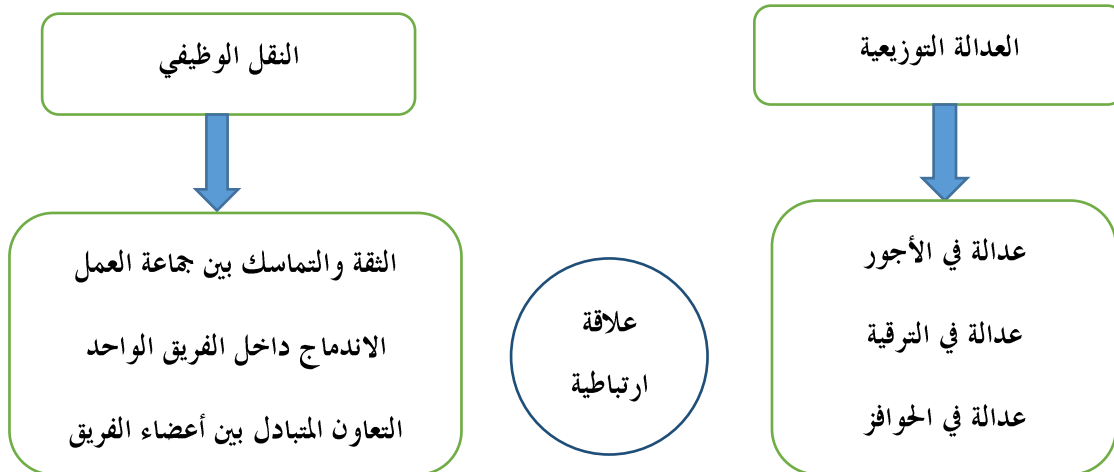
بما أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني في ظل الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والتي سبق وأن عرضناها في فصل المدخل العام لهذه الدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض إلى الإجراءات المنهجية، التي تحتل أهمية بالغة في أي بحث علمي، فكما هو متعارف عليه في الحقل السوسيولوجي أنه لتحقيق أهداف أي دراسة لابد من انتهاز مجموعة من الإجراءات المنهجية المتكاملة التي تبدأ بتحديد المنهج باعتباره يمثل طريق البحث نحو نتائج علمية، ثم تحديد مجالات الدراسة الثلاثة (المكاني، الزماني والبشري)، ثم مجتمع البحث وعينة البحث التي تعد خطوة أساسية تهدف من خلالها إلى تحديد الفئة المقصودة بالدراسة، وأخيراً الأدوات التي نجمع ونحلل من خلالها البيانات.

أولاً: شرح فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء بالمؤسسة.

عندما نقول إن هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل، هذا يعني انه يجب أن تكون هناك عدالة في الأجور والترقية والحوافز بالنسبة للعمال، بما يضمن خلق مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية تسودها الثقة والتماسك بين جماعات العمل والاندماج داخل فريق الواحد، إضافة إلى التعاون المتبادل بين أعضاء فريق العمل، بدرجة تسمح بضمان فعالية الأداء بالمؤسسة وبالتالي تجنّب العمال النقل الوظيفي.

شكل 04: يوضح شرح الفرضية الجزئية الأولى وكيفية بنائها

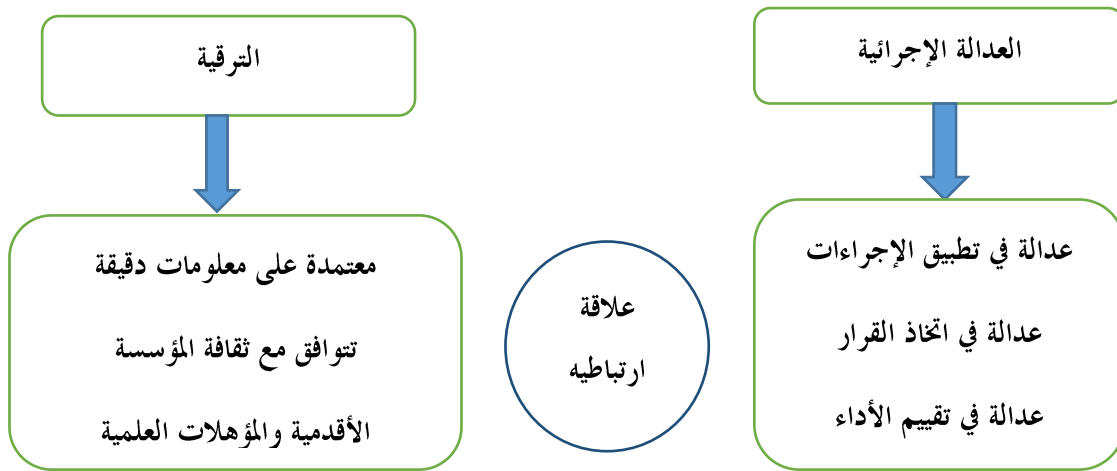


من إعداد الطالب/ مراد كبحل

الفرضية الثانية: تساهم العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل.

إذا كانت العدالة الإجرائية تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع العمال دون تمييز بين عامل وآخر وأيضا عملية اتخاذ القرار تكون معتمدة على المعلومات الدقيقة، والقرارات الإدارية تتوافق مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطارا منظما لسلوكات جميع الفاعلين وتحظى بتوافق النسق القيمي للمجتمع، فإن معايير الترقية ستكون موضوعية لا محال، حيث تعتمد على الأقدمية بالدرجة الأولى والشهادات العلمية للعامل، ومعايير تقييم الأداء ستكون موضوعية بما يضمن استقرار العامل بالمؤسسة.

شكل 05: يوضح شرح الفرضية الجزئية الثانية وكيفية بنائها

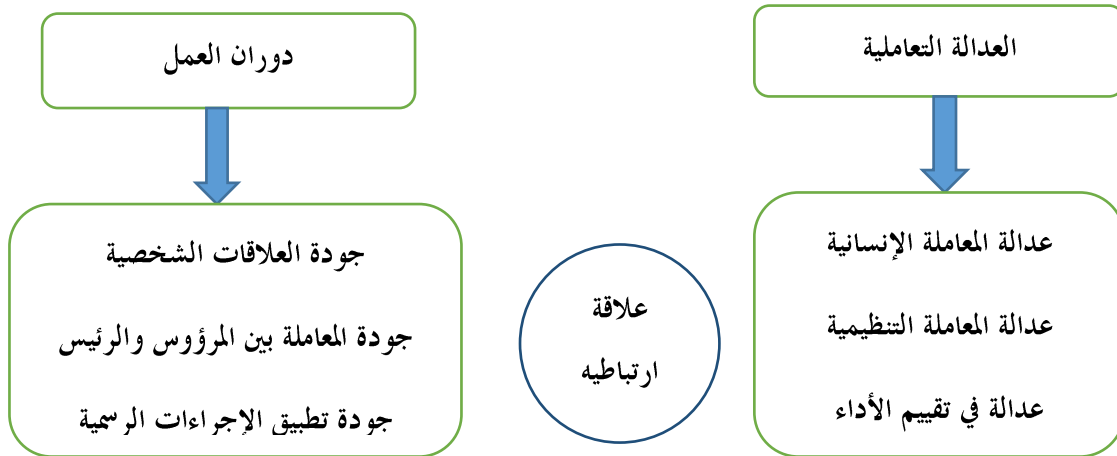


من إعداد الطالب / مراد كيجل

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة.

إذا كانت العدالة التعاملية تعكس جودة العلاقات التفاعلية بين المسؤول المباشر للعمل والعاملين، وتعكس أيضاً مقدار الاحترام الذي يعامل به العامل عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة ومعرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، فهذا يعني أن غيابها سيدفع بالعا مل إلى عدم الالتزام بالمسؤولية، وعدم الولاء للمؤسسة وبالتالي سيولجأ إلى التغيب، وستغيب لديه الدافعية للعمل، وسيشعر بالاغتراب داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق دوران العمل داخل المؤسسة.

شكل 06: يوضح شرح الفرضية الجزئية الثالثة وكيفية بنائها



من إعداد الطالب/ مراد كيجل

ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة:

إن أي دراسة علمية بغض النظر عن طبيعتها والموضوع الذي تدور حوله، تخضع لمجموعة من المعايير والتقنيات التي يحاول من خلالها الباحث الوصول إلى الحقائق والبيانات الموضوعية المطلوب جمعها، وأول أساس تنطلق منه الدراسة العلمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، ونظرا إلى أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع فإن طبيعة الدراسة من حيث تشابكها وعلاقتها الترابطية في سياقها الاجتماعي ألزمت الاعتماد على منهج البحث الميداني أو ما يسمى بمنهج البحث الاجتماعي، على اعتبار أنه يمكننا من وصف تأثير المتغير المستقل بآحر ستابع (العدالة التنظيمية - الحراك السوسيوميهي).

لقد أشار **M. Angers** إلى هذا المنهج، إذ يعرفه بأنه طريقة لتناول موضوع بحث باتباع وسائل بحثية بالقرب من مجتمع معين، فهذا المنهج يسمح بدراسة طرق السلوك والتفكير، فنحن ننطلق من طرح تساؤلي حول الواقع الاجتماعي، نحاول بناؤه علميا وذلك بإدراجه في مقارنة علمية معينة، ثم نواجه هذا البناء مع الواقع عن طريق وسائل بحثية متعارف عليها علميا في الحقل السوسيولوجي،

لنصل إلى نتائج معينة. (Maurice Angers et autres , 2013, P106)

لقد تم استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني للعامل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الأجراء بورقلة وذلك من خلال محاولة الكشف عن علاقة التأثير والتأثر بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والأبعاد الثلاثة للحراك المهني، وأيضا محاولة تحليل وتفسير هذه العلاقة باعتمادنا على عدة تقنيات

منها الملاحظة والاستبيان، هذا التحليل كان الهدف منه هو وصف العلاقة بين المتغيرين كما هي في الواقع.

ثالثا: مجالات الدراسة:

يقصد بمجالات الدراسة تحديد الأطر المكانية والزمانية وكذا البشرية التي سيتم فيها إجراء الدراسة، ويعد تحديد المجالات الثلاثة ضرورة منهجية في جانبها الميداني لأنها تمثل مدخلا للدراسة الإمبريقية، إضافة إلى ذلك نجد أن مرحلة تعميم النتائج تتطلب الإلمام الكامل بالمجالات، فالتعميم مع أنه مرتببا ارتباطا وثيقا بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع، إلا أنه يتحدد بحالات الدراسة المكانية والزمانية، مما يضيف عليه طابع الدقة.

1- المجال المكاني: لكل بحث سوسولوجي حيزا جغرافيا يتم فيه، وبالنسبة للدارسة الحالية أجريت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء/ وكالة ورقلة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة لأنها تحتوي على خصائص الدراسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى لوقوعها وسط المدينة، حيث يحدها مفترق الطرق شمالا، ابتدائية الشهيد الشطي الوكال جنوبا، فندق الفنك الذهبي شرقا وبيت الشباب غربا.

والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة، هو هيئة تابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية المتواجد مقرها المركزي بين عكنون بالجزائر العاصمة، تحت وصاية وزارة العمل، التشغيل والضمان الاجتماعي، وهو هيئة عمومية ذات تسيير خاص حسب المادة 49 من القانون 01/88، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، هدفها تأمين العمال

وذوي حقوقهم من الأخطار المؤمنة، كما يعد استثمارا بشريا قبل كل شيء لأنه يسمح بالتكفل بالمواطن بصفته أهم رأس مال لمساهمته في تضامن المجتمع والسلم الاجتماعي.

ظهر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كمنظومة قانونية إجبارية بالجزائر سنة 1949، حيث كانت بدايته مند الاحتلال الفرنسي، نتيجة لمطالب الطبقة العمالية الجزائرية، وبعد الاستقلال توالى الإصلاحات على هذا القطاع، بموجب نصوص قانونية وتنظيمية، كان أبرزها المرسوم 116/70 التي استحدثت بموجبه صناديق جهوية (قسنطينة، وهران والجزائر العاصمة)، بالإضافة إلى المديرية العامة بالعاصمة، كما أن تشكله بالجزائر يعد مكسبا هاما، بحيث يؤمن هذا الصندوق أكثر من 80% من السكان ضد مخاطر الحياة اليومية بدفع آداءات مختلفة لأكثر من 07 ملايين من المؤمن عليهم جماعيا، إضافة إلى ذوي الحقوق المقدر عددهم بأكثر من 27 مليون نسمة، وقد عرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92، المؤرخ في: 1992/01/04.

ومن أجل تسهيل مهام هذا الصندوق، قسم إلى عدة وكالات ولائية، من بينها وكالة ورقلة التي تنقسم إلى أربعة فروع رئيسية تشكل نيابة مديريات، بالإضافة إلى قسمين رئيسيين تحت سلطة مدير الوكالة مباشرة وكل نيابة مديرية تضم عدة مصالح، كما يوضحه (الملحق رقم 02).

2- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021 وقد قسمت على مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: استغرقت هذه المرحلة ما يقارب ثلاثة أشهر، بدأت بعملية القراءة حول الموضوع من جهة، والقيام بزيارات استكشافية للصندوق من جهة ثانية، وكان الهدف من هذه القراءات والزيارات المتتالية بناء موضوع الدراسة، فخلال هذه الفترة قمنا بتحديد الإطار النظري للدراسة، حيث تم فيها بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات، تحديد مفاهيم الدراسة، التعرف على خصائص العمال والمؤسسة من أجل تحديد عينة الدراسة، تحديد المنهج المستخدم، وكذا الأداة التي سنعتمد عليها في جمع البيانات.

المرحلة الثانية: استغرقت ما يقارب ثلاثة أشهر أيضا، في هذه المرحلة كانت لنا زيارات رسمية للمؤسسة سمحت لنا بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها كسب ثقة العمال والمسؤولين، الأمر الذي سمح لنا بتحكيم الاستمارة الأولية والتي تم تغيير الكثير من الأسئلة فيها بعد التحكيم، ثم التزول الفعلي للميدان بالاستمارة النهائية، حيث دام توزيعها ما يقارب 10 أيام، لند شرع بعد استرجاعها مباشرة في تحليل البيانات وتفسيرها.

3- المجال البشري: يعتبر تحديد موضوع البحث بدقة أمرا ضروريا، وهذا من خلال ضبط حدود المجتمع الذي نريد إجراء البحث فيه، وانطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وخصوصيتها في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، ونظرا لتناولها موضوع الحراك المهني فقد تم اختيار الفئة التي

لها علاقة مباشرة بالموضوع وهم عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" وكالة ورقلة.

رابعاً: مجتمع الدراسة

يتنوع مجتمع البحث حسب موضوع وأهداف الدراسة وكما ذكرنا سابقاً يتمثل مجتمع بحث دراستنا في عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة. والذين قدر عددهم بـ 100 عامل. ونظر لمحدودية مجتمع البحث المتاح وصغر حجمه فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل ونعني به إجراء الدراسة مع كل عمال المؤسسة.

خامساً: أدوات جمع البيانات:

1- الملاحظة: هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (عبيدات محمد وآخرون، 1999، ص 73).

فالملاحظة هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة، كما تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساساً على حواس الباحث وقدرته في ترجمة التفاعلات التي تحدث بين الأفراد، فهي أداة استكشافية تتميز عن غيرها من التقنيات بأنها الأكثر صعوبة لأنها تعتمد على مهارات الباحث في فهم أفعال الأفراد وتصرفاتهم في المواقف الاجتماعية بشتى أنواعها.

لقد تم الاستعانة بهذه الأداة خلال كل فترات الدراسة، بدء بالزيارات الاستكشافية في بداية شهر أكتوبر للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بورقلة، فمن خلال تتبعنا للملامح العامة لموضوع دراستنا والمتمثل في علاقة العدالة التنظيمية بالحراك المهني، سمحت لنا هذه الأداة بتكوين تصور مؤقت عن هذه العلاقة وتمييز أبعادها، كما مكنتنا من استخراج بعض مؤشرات الدراسة، الأمر الذي سهل علينا صياغة أسئلة الاستمارة، حيث لفتت انتباهنا إلى العديد من الأسئلة التي لم تكن مبرجة بالاستمارة، أي أنها نبهتنا إلى مؤشرات لم تكن موجودة في إطارنا النظري، كما أن المعلومات والمعطيات الأولية التي جمعناها من خلال الملاحظة ساهمت كثيرا في تحديد الخصائص التي قمنا على أساسها ببناء الأداة الأساسية المتمثلة في الاستمارة .

2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها يتحدد محتواها من الأسئلة. والاستمارة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى، وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة (إبراهيم محمد المختار، 2005، ص81).

إن استخدامنا للاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة كان بغرض الوصول إلى بيانات لم نستطع الوصول إليها بأدوات أخرى، وقد أخذت منا جهدا ووقتا كبيرين في إعدادها

حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات ومؤشرات الدراسة، وأيضا لتمكن من تفرغها وتبويبها، وقد استخدمنا الاستمارة بالمقابلة حتى يتسنى لنا تقريب صورة البحث للمبحوثين، وذلك بشرح بعض الأسئلة بأسلوب أسهل وأبسط، كما تمكنا أيضا من جمع بعض الإضافات التي أدلى بها المبحوثين ولم تكن موجودة في أسئلة الاستمارة، الأمر الذي ساعدنا في التحليل، إضافة إلى ذلك مكنتنا الاستمارة بالمقابلة من تفادي ضياع الاستمارة وضمان استرجاعها كليا.

لقد شرعنا في بناء الاستمارة الأولية في أوائل شهر فيفري 2022، تضمنت ما يقارب 75 سؤالاً، قمنا بأجراء اختبارها في الميدان، أو ما يسمى بتحكيما مع مجموعة البحث لاكتشاف مدى صلاحيتها وشموليتها لمؤشرات الدراسة، ونتج عن ذلك اكتشاف بعض الأخطاء في صياغة الأسئلة وعدم وضوحها للمبحوثين، فضلا عن طول أسئلتها وتكرارها في بعض المحاور، ومن ثم فقد تم إعادة تنسيقها وترتيب أسئلتها من حيث أولوياتها، وذلك بحذف بعض الأسئلة، وإضافة أسئلة أخرى، وإعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى بما يتناسب وخصائص مجتمع البحث، وقد تم إعداد الاستمارة في صورتها النهائية في أوائل شهر مارس متضمنة (28) سؤالاً، شاملة لجميع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، بعدها تم التزول الفعلي بها إلى الميدان في أواخر شهر مارس، حيث دام توزيعها (10) أيام، وقد تنوعت أسئلتها بين الأسئلة المغلقة، الأسئلة نصف المغلقة ببدائل، أسئلة مفتوحة، أردنا من خلالها التعرف على آراء المبحوثين دون توجيه، وقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور هي:

- المحور الأول، تضمن البيانات الشخصية للمبحوث، ضم (05) أسئلة.

- المحور الثاني، تضمن العلاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء

بالمؤسسة، ضم (08) أسئلة.

- المحور الثالث، تضمن مساهمة العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل، ضم

(07) أسئلة.

- المحور الرابع، تضمن العلاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة، ضم (08)

أسئلة.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث عرفنا مجالات الدراسة بدء بالمجال المكاني لموضوع الدراسة، المجال الزمني الذي استغرقه البحث، ثم تحديد المجال البشري للدراسة، فضلا عن المنهج المتبع " منهج البحث الميداني " والأدوات المستخدمة في جمع البيانات "الاستمارة" التي سيتم تفرغها ومناقشتها للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: التحليل والتفسير السوسولوجي للبيانات

تمهيد:

أولاً: عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى

2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية

3. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات

السابقة

1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

3. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

يعتبر التحليل والتفسير السوسولوجي للبيانات، خطوة موضوعية مهمة نحو التعميم، بواسطته يمكن للباحث أن يبين العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة، والعلاقات التي تربطها بغيرها فالباحث يحلل نتائج دراسته في ضوء الإطار النظري الذي وضعه في بدايتها، وأيضا مقارنة ما توصل إليه مع نتائج الدراسات السابقة المشابهة لدراسته، من أجل تأكيد نتائجها أو مخالفتها، فبدون التفسير السوسولوجي تصبح البيانات مجرد تجميع لمعلومات لا معنى لها.

بناء لما تقدم سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم تحليلا وتفسيرا للمعطيات الميدانية التي تم جمعها، والمتمثلة في تحليل الاستثمار التي وجهناها لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

جدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	62	62%
أنثى	38	38%
المجموع	100	100%

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول رقم (01) المتعلق بجنس المبحوثين، أن نسبة 62% من مجتمع الدراسة تمثله فئة الذكور، مقارنة بنسبة 38% تمثلها فئة الإناث، وهذا ما يمكن تفسيره بالثقافة الاجتماعية التي تشكل الفلسفة الإدارية للإدارة الجزائرية عمومية كانت أو خاصة، حيث عادة ما يكون الاعتماد فيها على فئة الذكور.

جدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

المتغير	التكرار	النسبة %
30-19	6	6%
40-31	50	50%
50-41	31	31%
أكثر من 50 سنة	13	13%
المجموع	100	100%

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (02) المتعلقة بسن الباحثين أن المتوسط الحسابي للسنة بالنسبة للمبشرين يقدر بـ (40 سنة)، فقد احتلت الفئة العمرية (31-40) المرتبة الأولى بنسبة 50% وثانياً الفئة العمرية (41-50) بنسبة 31%، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) التي احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 13%، لتحتل الفئة العمرية (19-30) المرتبة الأخيرة بنسبة 6%، حيث تبين القراءة السوسولوجية للجدول أن هناك تنوع للأجيال، ما يمكننا من القول أن هناك تواصل للجيل الذي شهد انتقال وتطور في البناء الاجتماعي للدولة الجزائرية بجميع أنساقه، كما يمكننا القول أن النسبة الضعيفة للفئة (19-30) سنة، تشير إلى البطء الذي تشهده عملية التوظيف في الآونة الأخيرة، كما تشير الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) إلى إحالة العديد من الموظفين على التقاعد، أما الفئتين العمريتين (31-40) و(41-50) فتشكلان مرحلة النضج والعطاء ويمكن الاعتماد عليهما لسنوات لتحقيق الأداء الجيد، فالسنة له تأثير على وتيرة العمل، وهو ما تدلل عليه معدلاتهما المرتفعة نسبياً.

جدول رقم (03) يوضح توزيع الباحثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المتغير
4%	4	متوسط
31%	31	ثانوي
26%	26	تكوين مهني
39%	39	جامعي
100%	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) الخاص بالمبحوثين حسب المستوى التعليمي أن الفئة الجامعية احتلت المرتبة الأولى بنسبة 39%، مقارنة بفئة ذوي التعليم الثانوي التي احتلت المرتبة الثانية بنسبة 31%، تليها فئة التكوين المهني بنسبة 26%، تليها فئة التعليم المتوسط بنسبة 4%.

إن ما تدلل عليه هذه الشواهد الكمية هو أن المستوى التعليمي للمبحوثين يتراوح بين الجامعي والثانوي، إلى أن أغلبهم من ذوي التعليم الجامعي وهو ما يتوافق مع المرسوم التنفيذي الذي يحدد شروط شغل المناصب المرتبط بالشهادة الجامعية، حيث أن تسجيل الزيادة في المستوى التعليمي للمجتمع كان له أثر على القوانين الإدارية خاصة التي تمس التوظيف وهو ما يفسر العدد الكبير للحاصلين على الشهادات الجامعية بالإدارة الجزائرية، هذا الأخير يسجل نقطة إيجابية في الاعتماد عليهم في فهم وتسيير الأوضاع التنظيمية من أجل إضفاء أداء متميز، كما قد يؤثر بشكل آخر من خلال ما قد يخلفه من عدم التناسب بين المستوى والوظيفة وحتى التخصص، في كون التوظيف لدى بعض الأفراد من أجل كسب القوت وطرذا للبطالة في انتظار منصب عمل ملائم له.

جدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
4%	4	إطار سامي
30%	30	إطار متوسط
27%	27	عون تحكم
39%	39	عون تنفيذ
100%	100	المجموع

تبين لنا المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) المتعلق بالمنصب الوظيفي، أن فئة أعوان التنفيذ احتلت المرتبة الأولى بنسبة 39%، تليها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 30%، تليها فئة أ أعوان التحكم بنسبة 27%، فيما احتلت فئة الإطارات السامية المرتبة الأخيرة بنسبة 4%، و هذا مما يمكن تفسيره بأن طبيعة هذه المؤسسة تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى وذلك لطبيعة مهامها المتمثلة في تقديم خدمات نوعية لصالح المواطن، بالاعتماد على فئة أعوان التنفيذ على غرار الإطارات التي تكون مهمتها مقتصرة على الإشراف والمراقبة.

جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرارات	الخبرة المهنية
4%	4	اقل من 5 سنوات
49%	49	من 5 إلى 15 سنة
47%	47	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (05) المتعلق بالخبرة المهنية للمبحوثين، أن الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنة، احتلت المرتبة الأولى بنسبة 49%، لتحتل فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من (15 سنة) المرتبة الثانية بنسبة 47%، مقارنة بذلك احتلت فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم المهنية أقل من (05) سنوات المرتبة الأخيرة بنسبة 4%.

من خلال القراءة السوسولوجية للمعطيات الموضحة أعلاه يتبين أن غالبية أفراد المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة تجاوزت (10 سنوات)، وهي مدة كافية لخلق جو التعاون، التآلف، الارتياح والعمل ضمن الفريق الواحد، من خلال كسب تجربة كبيرة في العمل ومعرفة الإجراءات والقوانين التنظيمية المطبقة بالمؤسسة، لكن نسجل في الوقت نفسه ضعف نسبة الفئة ذات الخبرة من (05 سنوات)، ومردده راجع إلى البطء الذي تشهده عملية التوظيف في الآونة الأخيرة.

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة:

01/ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

(العلاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء بالمؤسسة).

جدول رقم (06) يبين توزيع المهام بشكل عادل على العاملين

النسبة %	التكرار	توزيع المهام بشكل عادل
60%	60	نعم
40%	40	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (06) المتعلقة بتوزيع المهام بشكل عادل على العاملين من نفس الفئة المهنية، نجد أن المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) قدرت بـ 60%، مقارنة بالمبحوثين الذين أجابوا بـ (لا) حيث قدرت بـ 40% .

يتبين من خلال القراءة السوسيولوجية للمعطيات الموضحة بالجدول (06) أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن المهام توزع بشكل عادل على العاملين من نفس الفئة بناء على معايير الكفاءة والخبرة، حيث ترى هذه الفئة أن المسؤول المباشر يوزع العمل على هذا الأساس كما أن لكل عامل مهامه التي يقتضيها منه منصبه، مقارنة بالمبحوثين الذين يرون أن المهام لا توزع بشكل عادل على العاملين من نفس الفئة، مبررين ذلك بوجود أسباب عديدة وراء غياب العدالة في توزيع المهام منها المحسوبية، المحاباة، ضعف التكوين الإداري وغياب التنسيق مع العمال على حد قول البعض منه، لكون الذين يقومون بتوزيع المهام لا يملكون ما يؤهلهم لذلك، في حين يرى البعض الآخر أن هناك تمييز في توزيع مهام العمل بسبب سوء تسيير المسؤول المباشر وطريقة تفكيره، وفي هذه الحالة ليس بيد العامل حيلة إلى أن يعمل أو يترك المؤسسة.

جدول رقم (07) يبين تطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة

النسبة %	تطبيق الإجراءات المعمول بها			
	التكرارات	البدائل		
68%	68			نعم
32%	28.12%	09	أداء العمال	لا
	40.62%	13	المحسوبية	
	31.25%	10	الخبرة	
100%	100			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (07) المتعلق بتطبيق الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة على جميع العمال دون تمييز أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ (نعم) حيث قدرت النسبة بـ 68%، مقارنة بنسبة ضئيلة أجابت بـ (لا) وقد قدرت بـ 32%

نلاحظ من خلال القراءة السوسولوجية للجدول أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة يكون على جميع العمال دون تمييز كانت إجاباتهم مبنية على أساس أن هذا العدل في التطبيق ضمن خلق مناخ وبيئة مهنية تسودها الثقة والتماسك والاندماج داخل الفريق الواحد، والتعاون المتبادل بين أعضاء الفريق، وبالتالي فعالية الأداء بالمؤسسة وتجنيب العمال النقل الوظيفي.

أما نسبة المبحوثين الذين يرون أن تطبيق الإجراءات الإدارية في المؤسسة لم يكن عادلا فقد ارجعوا ذلك إلى أن التطبيق يكون على أساس المحسوبة بنسبة 40.62%، أو على أساس الخبرة بنسبة 31.25% أو على أساس أداء العمال بنسبة 28.12%.

ما يمكن قوله في الأخير أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الإجراءات الإدارية المعمول بها لا تطبق على جميع العمال أقل من الذين يرون أن الإجراءات الإدارية المعمول بها تطبق على جميع العمال دون تمييز، فهذا يعني أن معايير الترقية، الأجور، الحوافز، التكوين وتقييم الأداء موضوعية مما يضمن استقرار العامل بالمؤسسة.

جدول رقم (08) يبين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة ومدى اعتمادها على معلومات دقيقة.

النسبة %		التكرارات		اتخاذ القرارات بالمؤسسة	
				البدائل	
%50	%42	31	يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك	50	نعم
	%58	29	يسمح لك بمعارضة بعض القرارات التي تخص عملك		
%50	50				لا
%100	100				المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (08) المتعلقة بالاعتماد على معلومات دقيقة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، جاءت إجابات المبحوثين متساوية، حيث أجابت نسبة 50% منهم أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تكون معتمدة على معلومات دقيقة، لتقابلها نسبة 50% أيضا أجابت أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة لا تكون معتمدة على معلومات دقيقة.

لقد بينت القراءة السوسولوجية للمعطيات الموضحة بالجدول أن نسبة الأفراد الذين يرون أن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تكون معتمدة على معلومات دقيقة جاءت بناء على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار التي تخص عملهم بنسبة 42% يتضح من هذه الفئة أن عملية اتخاذ القرار التي اتخذتها مؤسساتهم هي قرارات جاءت بعد جمع معلومات دقيقة وهي قرارات مجدية حلت مشاكل مختلفة، كما يمكن القول أن هذه الفئة من العمال من المقربين من أصحاب القرار بحيث تمت

استشارتهم فهم مدينون بالولاء للمؤسسة، ويمكن أن يعود سبب مشاركة هذه الفئة في اتخاذ القرارات إلى الأقدمية والخبرة والمؤهلات التي جعلتهم قادرين على إثبات وجهات نظرهم فيما يخص اتخاذ قرارات صعبة وحاسمة، مقارنة بالذين أجابوا بالسماح لهم بمعارضة بعض القرارات التي تخص عملهم بنسبة 58%، فحسبهم هي لا تخضع لدراسة علمية كافية من قبل متخذها وإنما يتم إصدارها بطرق اعتباطية وارتجالية فهي في أغلب الأحيان غير مجدية يغلب عليها طابع الأوامر لا ترتقي إلى مستوى تطلعات العاملين، كما أن السماح لهم في معارضة البعض منها يرجع حسبهم إلى محاولة منهم في توضيح بعض الأمور للمسؤولين لاسيما منها ما تعلق بأخطاء فادحة قد تنتج عن تطبيق هذه القرارات إلا أن المسؤولين يتغاضون عن قراراتهم ويتصرفون وفقا لما تمليه عليهم أذهانهم، هذا ما يعظم شعور العامل بأنه أداة من أدوات الإنتاج لا يحق لها المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما لا يحق له الاعتراض عليها فما عليه إلا التنفيذ، هذا ما يؤدي به إلى الوقوع في أخطاء ليس هو المتسبب فيها فيتحمل نتائج قرارات وفي الأساس معترض عليها، كل هذا يمكن أن يسبب له الإحباط ويبدأ في التفكير في ترك العمل، وفي المقابل إذا أصر على الاعتراض فإن تصرفه هذا يمكن أن يجلب له مشاكل قد تصل إلى درجة الخصم من راتبه أو حتى طرده من العمل، كما أن معارضتهم للقرارات الخاطئة من عدمها لن يشكل فارقا، فالقرارات ستطبق بسبب أن الإدارة متسلطة هذا ما يثير غضب العاملين أحيانا ويجعلهم يفكرون في ترك العمل في معظم الأحيان.

جدول رقم (09) يبين توافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	79	79%
لا	21	21%
المجموع	100	100%

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (09) المتعلقة بتوافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطاراً منظماً لسلوكيات جميع العمال، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 79% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 21%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (09) نرى أن نسبة من يرون أن القرارات الإدارية تتوافق مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطاراً منظماً لسلوكيات جميع العمال كبيرة مقارنة بنسبة من يرون أن القرارات الإدارية لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطاراً منظماً لسلوكيات جميع العمال، هذا يعني توفر مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية تسودها الثقة والتماسك بين جماعة العمل وبالتالي الاندماج داخل الفريق الواحد، مما يضمن فعالية أداء المؤسسة وبالتالي تجنيب العمال النقل الوظيفي، كما أنها تحظى بتوافق النسق القيمي للمجتمع.

جدول رقم (10) يبين مدى عدالة وموضوعية معايير تقييم الأداء في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	المتغير
39%	39	نعم
61%	61	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (10) المتعلقة بمدى عدالة وموضوعية معايير تقييم الأداء في المؤسسة، نجد أن الإجابات بـ (لا) تقدر بـ 61% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (نعم) والمقدرة بـ 39%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (10) نجد أن النسبة الأكبر من الباحثين أقرت بأن معايير تقييم الأداء في المؤسسة ليست عادلة وموضوعية، مقارنة بنسبة قليلة من الباحثين الذين يرون أن معايير تقييم الأداء في المؤسسة عادلة وموضوعية، مرجعين ذلك إلى غياب نظام معتد لتقييم الأداء يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

جدول رقم (11) يبين خضوع العمال للمراقبة أثناء تأدية عملهم.

النسبة %	التكرار	خضوع العمال للمراقبة
79%	79	نعم
21%	21	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (11) المتعلقة بخضوع العمال للمراقبة أثناء تأدية عملهم، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 79% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 21%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (11) نرى أن النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا عن خضوعهم للمراقبة أثناء تأدية عملهم، مقارنة بنسبة من يرون بعدم خضوع العمال للمراقبة أثناء تأدية عملهم، حيث يعتبر الخضوع للمراقبة معيار لتفادي للوقوع في الأخطاء، الشيء الذي يعيق تحقيق أهداف المؤسسة، في حين عدم الخضوع للمراقبة ربما يعود إلى ثقة المسؤول في مدى قدرة تحكم إدارته في التسيير الحسن للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربما طيبة العمل لا تستدعي مراقبة دائمة نظرا للخبرة والأقدمية التي اكتسبها العامل بالمؤسسة ما يجعله كفؤا لتفادي الوقوع في الأخطاء.

جدول رقم (12) يبين نقل العامل من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	نقل العامل من وظيفة إلى أخرى
48%	48	نعم
52%	52	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (12) المتعلقة بنقل العامل من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة، نجد أن الإجابات بـ (لا) تقدر بـ 52% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (نعم) والمقدرة بـ 48%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (12) نرى أن النسبة الأكبر من الباحثين أجابوا بعدم نقلهم من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة، نتيجة لأدائهم الضعيف وعدم استفادتهم من رسكلة تعطي إضافة لمردودهم المهني، على غرار النسبة القليلة من الباحثين من أجابوا بنقلهم من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة، أين أقروا بأن نقلهم كان تصحيحياً لكون تعيينهم في بداية الأمر تم في وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، غير أنه ومع شغور مناصب تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم تم نقلهم إليها مباشرة، وفي المقابل صرح البعض منهم بأن نقلهم كان بسبب عدم توافقتهم مع جماعة العمل ودخولهم في صراعات ونزاعات مع زملائهم لذا حرروا طلبات نقلهم، كما يمكن القول أن المؤسسة تلجأ لنقل العاملين في العديد من الحالات ولعديد من الأسباب على شكل إعادة توزيع للعمال خاصة عندما يزيد حجم العمل لذا تسعى لإضفاء نوع من الحركة والمرونة على الوظائف،

في نفس الوقت يكون ترك بعض العمال لعملهم نتيجة لعدم رضاهم مما يدفع بالمؤسسة لشغور هذه المناصب بنقل العمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المؤسسة.

جدول رقم (13) يبين المساواة بين العمال أمام القانون الداخلي للمؤسسة

النسبة %	التكرار	المساواة بين العمال أمام القانون الداخلي للمؤسسة
68%	68	نعم
32%	32	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (13) المتعلقة بأن العمال سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 68% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 32%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (13) نرى أن نسبة من يرون أن العمال سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة كبيرة ولا يوجد أي مبرر لمخالفته، مقارنة بنسبة من يرون بأن العمال ليسوا سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة ولا يطبق على جميع العاملين بنفس الدرجة، معللين ذلك بوجود استثناءات منها أن أغلب عمال الإدارة والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة لا يسري عليهم القانون كما يسري على باقي العاملين خاصة في مجال الترقية، الحوافز، الخصم من الراتب وأوقات الدخول والخروج، بالإضافة على وجود أشخاص فوق القانون، مرجعين هذا كله إلى المحسوبية والمحاباة...إلخ.

02/ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

(تساهم العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل).

جدول رقم (14) يبين استفادة العمال من الترقية في المنصب.

النسبة %		البدائل		التكرارات	استفادة العمال من الترقية
		الأقدمية	المؤهلات العلمية		
%59	%66.10	39	الأقدمية	59	نعم
	%33.89	20	المؤهلات العلمية		
%41	41				لا
%100	100				المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (14) المتعلقة باستفادة العمال من الترقية في المنصب، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 59% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 41%.

في قراءة للبيانات المحدولة في الجدول رقم (14) نرى أن النسبة الأكبر من الباحثين يرون أنهم استفادوا من الترقية في المنصب، الشيء مما دفعهم للشعور بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الالتزام والولاء للمؤسسة، والتقليل من التفكير في ترك العمل، في المقابل نرى النسبة الأقل من الباحثين أجابوا بعدم استفادتهم من الترقية في المنصب، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بإحباط شديد، ناهيك عن اللامبالاة بالعمل وعدم الرضا عنه، كما أن العديد من الباحثين راحوا يفكرون في ترك العمل

بالمؤسسة، لذا يمكن القول أن فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية فالأجر يتحسّن شيئاً فشيئاً والأوضاع الاجتماعية تعرف تحسناً بالإضافة إلى الشعور بالتقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها.

ما نسجله هو أن الذين أجابوا بأن العمال يستفيدون من الترقية في المنصب، أكدوا أن تترقيتهم تمت بناء على معياري الأقدمية والمؤهل العلمي، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن الأقدمية وحدها لا تكفي لتكون معياراً محددًا للترقية وإنما لابد من توفر المؤهل العلمي، لكونهما يكسبان العامل خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العملية الإدارية وبالتالي تحقيق الأداء المميز للمؤسسة.

جدول رقم (15) يبين عدالة الترقية في المؤسسة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى.

النسبة %	التكرار	عدالة الترقية في المؤسسة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى
79%	79	نعم
21%	21	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (15) المتعلقة بموضوعية وعدالة الترقية مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 79% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 21%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (15) نرى أن نسبة من يرون أن عملية الترقية موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى كبيرة مقارنة بنسبة من يرون أن عملية الترقية ليست موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى، حيث ترى هذه الفئة أن الترقية تمت على أساس المحسوبية والمحاباة وخدمة المصالح الشخصية داخل وخارج المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى حدوث صراعات ونزاعات خاصة إذا لاحظ العمال أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها، فهذا يؤثر عليهم كونهم يبذلون جهداً في حين لا يحصلون على ترقية، على غرار من لا يقدمون شيئاً ويستفيدون من الترقية، مما يضعف فيهم روح المبادرة ويغيب لديهم الدافعية في العمل لأن جهودهم تذهب أدراج الرياح، وهو الشيء الذي يدفع بالعامل إلى طلب النقل والتحويل أو ترك العمل بالمؤسسة.

جدول رقم (16) يبين موضوعية الأجر مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى.

النسبة %			موضوعية الأجر بالمؤسسة	
	التكرارات	البدائل		
%83	83		نعم	
%17	%29.41	05	الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع جهدك المبذول	لا
	%41.17	07	الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مؤهلاتك العلمية	
	%29.41	05	لأنك ترى أن أجرك غير عادل مقارنة مع منصبك	
%100	100		المجموع	

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (16) المتعلقة بموضوعية الأجر مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 83% و هي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 17%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (16) نرى أن نسبة من يرون أن الأجر موضوعي مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى كبيرة مقارنة بنسبة من يرون أن الأجر غير موضوعي مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى.

ما نسجله هو أن الذين أجابوا بـ (لا)، بمعنى أن الأجر غير موضوعي مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى، نجد أن نسبة 41.17% يؤكدون على أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا يمكن إرجاعه إلى توظيف البعض من حاملي الشهادات الجامعية في أغلب الأحيان في الإدارة والإشراف بأعداد ضئيلة ما لم يمنح فرص عمل وفيرة مما اضطرهم للعمل في مستويات أدنى لا تتطلب قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر مما تتطلب قدرات جسدية، هذا ما جعلهم غير راضين عن أعمالهم فمؤهلاتهم تفوق المناصب الممنوحة لهم ما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، ناهيك عن استغلال اليد العاملة المؤهلة بأجور زهيدة، في المقابل نجد أن نسبة 29.41% يؤكدون على أن الأجر لا يتناسب مع جهودهم المبذولة، مبررين ذلك بكثرة المهام التي يقومون بها، بالإضافة إلى انخفاض القدرة الشرائية و غلاء المعيشة مما يشعر العمال بعدم تحقيق الاكتفاء المادي الذي ينعكس على أوضاعهم، بالإضافة إلى ذلك ترى هذه الفئة أنه لا توجد عدالة بل هناك ظلم في توزيع الأجور، فحسبهم لا يجوز أن تكون أجور العمال ذوي الأداء العالي والتميز مساوية لأجور العمال ذوي الأداء الضعيف والسيئ، وهذا ما يشعرهم باستغلال طاقاتهم وجهودهم من طرف إدارة المؤسسة، في حين نفس النسبة 29.41% يؤكدونها البعض الآخر، بقولهم أن الأجر غير عادل مقارنة مع مناصبهم، وهذا يمكن إرجاعه إلى سياسة استقطاب اليد العاملة دون مراعاة المستوى التعليمي ومحدودية المناصب المتوفرة، مما يضطر إلى تعيين أصحاب الشهادات في مناصب دنيا.

جدول رقم (17) يبين تحقيق الراتب الشهري لكافة الاحتياجات الضرورية للعامل.

النسبة %	التكرار	تحقيق الراتب الشهري لكافة الاحتياجات الضرورية للعامل
61%	61	نعم
39%	39	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (17) المتعلقة بتحقيق الراتب الشهري لكافة الاحتياجات الضرورية للعامل، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 61% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 39%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (17) نرى أن النسبة الأكبر من الباحثين يرون أن الراتب الشهري يحقق كافة الاحتياجات الضرورية للعامل، وهو ما يمكن إرجاعه إلى أن البعض منهم ليست لديهم مسؤوليات كبيرة ويستخدمون أجورهم لتلبية حاجياتهم الشخصية فقط، أو من الممكن أن يكون لهذه الفئة دخل آخر من مصدر آخر، في المقابل توجد نسبة قليلة من الباحثين يرون أن الراتب الشهري لا يحقق كافة الاحتياجات الضرورية للعامل وعجزه عن تلبية احتياجاتهم اليومية إلى ارتفاع تكاليف المعيشة والزيادة التي يعرفها السوق بالنسبة للمواد الغذائية والسلع وكذا الخدمات كالنقل، حيث أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين قيمة الأجر وارتفاع تكاليف المعيشة، فكلما كان الأجر ضعيفا كلما ظهر عجز في تغطية النفقات والمصاريف، ففي كثير من الحالات يلجأ العامل للاقتراض فهو لا يستطيع إكمال الشهر براتبه مما يجعله غير راض عن الأجر

والعمل فيسبب له ذلك رغبة في تركه للعمل بالمؤسسة والبحث عن عمل أفضل، وبالتالي تتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى.

جدول رقم (18) يبين شعور العمال بالعدالة في الترقية بالمؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة %
تماسك بين العمال	38	24.1%
تعاون متبادل بين العمال	97	61.4%
العمل بروح الفريق	23	14.6%
المجموع	158	100%

ملاحظة: مجموع الإجابات لا يمثل عدد المبحوثين

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (18) المتعلقة بالبدائل الثلاثة المتعلقة بشعور العمال بالعدالة في الترقية بالمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى أن شعور العمال بالعدالة في الترقية خلق بالمؤسسة تعاوناً متبادلاً بين العمال بنسبة 61.4%، بينما في المرتبة الثانية فإن شعور العمال بالعدالة في الترقية خلق بالمؤسسة تماسكاً بين العمال بنسبة 24.1%، في حين في المرتبة الثالثة والأخيرة فإن شعور العمال بالعدالة في الترقية خلق بالمؤسسة العمل بروح الفريق بنسبة 14.6%. في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (18) نجد أنه من خلال البدائل الثلاثة نرى أن عدالة شعور العمال بالترقية موضوعي وعادل يضمن تجنيب العمال النقل واستقرارهم الوظيفي وبالتالي يضمن فعالية أداء المؤسسة.

جدول رقم (19) يبين تكافؤ الفرص بين العمال في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات

المبدولة.

النسبة %	التكرار	تكافؤ الفرص بين العمال
69%	69	نعم
31%	31	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (19) المتعلقة بتكافؤ الفرص بين العمال في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات المبدولة، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 69% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 31%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (19) نرى أن نسبة من يرون بتكافؤ الفرص بين العمال في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات المبدولة كبيرة مقارنة بنسبة من يرون بعدم تكافؤ الفرص بين العمال في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات المبدولة، يمكن تأويل عدم رضا هذه الفئة القليلة من الباحثين عن الحوافز المقدمة إلى المحاباة أو الاحتكاك بهم مكنهم من تكوين علاقات غير رسمية منحتهم العديد من الامتيازات.

جدول رقم (20) يبين استفادة العمال من الحوافز.

النسبة %	البدائل		التكرارات	استفادة العمال من الحوافز
58%	58			نعم
42%	33.33%	14	الحوافز موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى	لا
	66.66%	28	الحوافز ساعدت على زيادة التعاون المتبادل بين عمال المؤسسة	
100%	100			المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (20) المتعلقة باستفادة العمال من الحوافز، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 58% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 42%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (20) نرى أن نسبة من يرون استفادة العمال من الحوافز كبيرة، مقارنة بنسبة من يرون بعدم استفادة العمال من الحوافز، وذلك بسبب تقصير بعض

العاملين في تأدية مهامهم وحادثة البعض منهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربما غياب الثقافة التحفيزية لدى مدير المؤسسة أو لوجود كم هائل من الموظفين حال دون استفادة الجميع. ما نسجله هو أن الذين يرون أن هذه الحوافز كانت موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى، يمكن القول أن هذه الفئة راضية عن الحوافز الممنوحة لهم، بالإضافة إلى أن الأداء المتميز لهذه الفئة هو ما جعلها تستحق التقدير والثناء على جهودها، في حين الفئة التي ترى أن هذه الحوافز ساعدت على زيادة التعاون المتبادل بين عمال المؤسسة، يمكن القول أن هذه الفئة راضية عن الحوافز الممنوحة لهم مما يعزز زيادة التعاون المتبادل بين عمال المؤسسة، مما يضمن استقرار العامل بالمؤسسة وبالتالي فعالية أداء المؤسسة.

03/ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

(هناك علاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة).

جدول رقم (21) يبين جو العمل السائد بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	جو العمل السائد بالمؤسسة
43%	43	يسوده التفاعل وتبادل الآراء
32%	32	يشجع على بذل المزيد من الجهد
05%	05	جو مكهرب يسوده الصراع
20%	20	جو روتيني
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (21) المتعلقة بالبدائل الأربعة المتعلقة بجو العمل ال سائد بالمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى إجابات المبحوثين بأن جو العمل ال سائد في المؤسسة يسوده التفاعل وتبادل الآراء بنسبة 43%، في حين جاءت في المرتبة الثانية إجابات المبحوثين أن جو العمل السائد في المؤسسة يشجع على بذل المزيد من الجهد بنسبة 32%، في حين جاءت في المرتبة الثالثة إجابات المبحوثين أن جو العمل السائد في المؤسسة جو روتيني بنسبة 20%، في حين جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة إجابات المبحوثين أن جو العمل السائد في المؤسسة جو مكهرب يسوده الصراع بنسبة 05%

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (21) نجد أنه من خلال البدائل الأربعة ن سجل في المرتبة الأولى نسبة 43% من المبحوثين أجابوا على أن جو العمل السائد بالمؤسسة يسوده التفاعل وتبادل الآراء، تليها في المرتبة الثانية نسبة 32% من المبحوثين أجابوا بأنه جو يشجع على بذل المزيد من الجهد، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم، كما أن الجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال ويحقق فعالية المؤسسة، في المقابل يأتي في المرتبة الثالثة نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بأنه جو روتيني، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نسبة 05% من المبحوثين أجابوا بأنه جو مكهرب يسوده الصراع، لكن بنسبة قليلة وهذا راجع لطبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب العاملين وعدم تعدد

وتجدد المهام، كما يمكن أن يعود إلى عدم وجود تفاهم بين العمال بسبب طبيعة العمل الجماعي في أغلب الأحيان، إلا أن هذا التفاوت والتضارب لا يعني وجود صراع تنظيمي بل مرده إلى حودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعاملين، والعاملين فيما بينهم.

جدول رقم (22) يبين وجود الشفافية والموضوعية عند تطبيق الإجراءات الرسمية

النسبة %	التكرار	وجود الشفافية عند تطبيق الإجراءات الرسمية
78%	78	نعم
22%	22	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (22) المتعلقة بوجود الشفافية والموضوعية عند تطبيق الإجراءات الرسمية على العامل في المؤسسة، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 78% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 22%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (23) نرى أن نسبة 78% من المبحوثين يقرون بأن مبدأ الشفافية سائد عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العامل في المؤسسة، من خلال تمييز المدير بالشفافية والتزاهة والوضوح في تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العمال بالمؤسسة وذلك في ظل احترام قوانين الانضباط وروح المسؤولية التي يجب أن تكون على درجة من المهارة، الخبرة والاحترام المتبادل بين المدير ومرؤوسيه، سعياً منه لنشر ثقافة الوعي الإداري والشفافية بين جميع العمال، مما يشكل بيئة ومناخ عمل يحقق أهداف المؤسسة وهو أمر ضروري في بعض الأحيان

للتعامل مع العمال وإحساسهم بأنهم محور اهتمام مؤسستهم، في المقابل توجد نسبة 22% من الباحثين أجابوا بأن مبدأ الشفافية غير سائد عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العامل في المؤسسة، منكرين بعدم تطبيقها من طرف المدير واكتفائه بالاعتماد على علاقاته الخاصة و غير الرسمية التي تربطه داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم (23) يبين تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات

النسبة %	التكرار	مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات
79%	79	نعم
21%	21	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (23) المتعلقة بتطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال المؤسسة، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 79% وهي أقل من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 21%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (23) نرى أن نسبة 79% من الباحثين يقرون بتطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال المؤسسة، من خلال اعتماد المدير على مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات دون التحكم إلى الذاتية في بعض العلاقات الخاصة غير الرسمية التي تربطهم داخل وخارج العمل، حيث يعمل على معالجة هذه المشاكل بموضوعية تامة دون تدخل أي عوامل أخرى بالاعتماد على مبدأ الحوار ومحاولة تقريب وجهات النظر، وهذا ما يساهم في

رفع الروح المعنوية وإقامة علاقات طيبة معهم، كما أنها مؤشر على وجود عدالة في التعاملات ومحاولة لعدم تأثير هذه المشاكل على سير العمل وعدم تعظيم المشكلة والدخول في متاهات تحيلها إلى القضاء الإداري للفصل فيها، هذا ما يدل على أن هناك جانب إنساني داخل الإدارة وهو ضروري في بعض الأحيان للتعامل مع العمال وإحساسهم بأنهم محور اهتمام مؤسستهم، في المقابل توجد نسبة 21% من المبحوثين أجابوا بعدم تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال المؤسسة، منكرين بتطبيقها بل الاكتفاء باللجوء في بعض الأحيان إلى الأساليب الذاتية والعلاقات الشخصية في تسوية بعض المشكلات ولو كان ذلك على حساب حقوق بعض العمال.

جدول رقم (24) يبين سوء المعاملة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	سوء المعاملة داخل المؤسسة
25%	58	عدم الالتزام بالمسؤولية
25.9%	60	عدم الولاء للمؤسسة
16.4%	38	غياب الدافعية في العمل
7.8%	18	التغيب عن العمل
16.8%	39	طلب النقل والتحويل
8.2%	19	طلب الاستقالة
100%	232	المجموع

ملاحظة: مجموع الإجابات لا يمثل عدد المبحوثين

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (24) المتعلقة بالبدائل الستة المتعلقة بسوء المعاملة داخل المؤسسة سيدفع بالعمال إلى (عدم الالتزام بالمؤسسة، عدم الولاء للمؤسسة، غياب الدافعية بالعمل، التغيب عن العمل، طلب النقل والتحويل، طلب الاستقالة)، حيث جاء في المرتبة الأولى بديل عدم الولاء للمؤسسة بنسبة 25.9%، في المرتبة الثانية بديل عدم الالتزام بالمؤسسة بنسبة 25%، وفي المرتبة الثالثة بديل طلب النقل والتحويل بنسبة 16.8%، وفي المرتبة الرابعة بديل غياب الدافعية في العمل بنسبة 16.8%، وفي المرتبة الخامسة بديل طلب الاستقالة بنسبة 8.2%، وفي المرتبة السادسة والأخيرة بديل طلب التغيب عن العمل بنسبة 7.8%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (24)، نجد أنه من خلال تحليلنا للبدائل الستة نرى أنه إذا ساد سوء المعاملة داخل المؤسسة سيصاب العمال بالإحباط، مما يشكل خطراً حقيقياً على سير المؤسسة باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل العمال لذا يتعين على المؤسسة تطبيق مبدأ حسن المعاملة مما يضمن استقرار العامل في المؤسسة لاعتباره جزءاً هاماً في تحقيق فعاليتها وتجنّب العامل التفكير في ترك العمل.. إلخ، وهذا ما يقودنا إلى القول أن جودة العلاقات التفاعلية المتداولة بين عمال المؤسسة تجعلهم يكونون تصور إيجابي نحو بعضهم البعض، وبالتالي يكونون جماعة عمل متضامنة قائمة على أساس الاحترام والتعاون، مما يضمن أداؤهم المميز وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

جدول رقم (25) يبين وجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين.

النسبة %	التكرار	وجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين
53%	53	نعم
47%	47	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (25) المتعلقة بوجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 53% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (نعم) والمقدرة بـ 47%.

في قراءة للبيانات المحدولة في الجدول رقم (25) نرى أن نسبة من يرون بوجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين كبيرة مقارنة بنسبة من يرون بعدم وجود علاقات رسمية بين العمال والمسؤولين، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن إرساء دعائم التعاون وصور العلاقات الإنسانية بين العمال والمسؤولين يزيد من ديناميكية الجماعة ويحرك آلية العمل، فكلما وحدثت العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وخارجه كلما زادت في الاستقرار لأن العامل لا يكفيه التعويض المادي لإثبات وجوده الاجتماعي أو قضاء حاجاته البسيكوسوسولوجية، لأن المركز ضمن الجماعة الاجتماعية أقوى بكثير من الحوافز المادية، وهو ما أكد عليه مدرس العلاقات الإنسانية، لكون العلاقات الإنسانية كما قال "بيتر دوركر" لا ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك فهي تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني.

جدول رقم (26) يبين اهتمام الإدارة بانشغالات العمال

النسبة %	التكرار	اهتمام الإدارة بانشغالات العمال
68%	68	نعم
32%	32	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (26) المتعلقة بإبداء الإدارة اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 68% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 32%.

في قراءة للبيانات المحدولة في الجدول رقم (26) نرى أن نسبة من يرون بأن الإدارة تبدي اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم أكبر، لكون مطالبهم سهلة التنفيذ من طرف الإدارة، كما أن طبيعة عملهم لا تخلق مشاكل كثيرة ولا تتطلب منهم رفع أي انشغال، مقارنة بنسبة من يرون بعدم إبداء الإدارة اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم، ولا تحملها محمل الجد من خلال الرد عليها في المقابل بوعود كاذبة دون تنفيذها، مما يجعل العمال يتخاذلون في العمل ويفقدون الثقة في الإدارة، مما يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء وحتى إلى التفكير في ترك العمل.

جدول رقم (27) يبين شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ.

النسبة %	التكرار	شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ
59%	59	نعم
41%	41	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (27) المتعلقة بشعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ، نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 59% وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) والمقدرة بـ 41%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (27) نرى أن نسبة من يرون بشعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ كبيرة، مقارنة بنسبة من يرون بعدم شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه خطأ، وهذا ما يبرر أن السبب وراء تخوف العاملين من الاعتراف بأخطائهم يعود إلى التخوف من العقاب الذي سينجر عن ذلك، فصرامة القوانين تجعل من العامل كآلة صماء تعمل بانتظام دقيق وتجعله يهاب ويخاف من أي تصرف قد يوقعه في العقوبة، وهذا معيار يعكس مدى جودة العلاقات التفاعلية بين المسؤول والعمال، وهو ما يتجلى في مقدار الاحترام الذي يعامل به العامل داخل المؤسسة، مما يعني وجود عدالة تعاملية، هذه الأخيرة ستجنّب العمال النقل واستقرارهم الوظيفي وبالتالي يضمن فعالية أداء المؤسسة.

جدول رقم (28) يبين الأسباب التي تدفع العامل لترك العمل بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	الترتيب	الأسباب التي تدفع العامل لترك العمل بالمؤسسة
26%	25	الأول	عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك العلمية
25%	24	الثاني	غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بالمؤسسة
12.5%	12	الثالث	غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء
11.5%	11	الرابع	غياب العدالة فيما يخص الترقية
8.3%	8	الخامس	عدم توافق راتبك مع مؤهلاتك العلمية
7.3%	7	السادس	عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك
6.3%	6	السابع	غياب العدالة في توزيع الحوافز
3.1%	3	الثامن	غياب توافق راتبك مع الجهد الذي تبذره
100%	96	المجموع	

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (28) المتعلقة بالبدائل الثمانية المتعلقة بترتيب الاختيارات حسب أهميتها بالنسبة للأسباب التي تدفع العامل لترك العمل بالمؤسسة (عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، عدم توافق الراتب مع المؤهلات العلمية، غياب توافق الراتب مع الجهد المبذول، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بالمؤسسة، غياب العدالة في توزيع الحوافز، غياب العدالة فيما يخص الترقية، غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء)، حيث جاء في المرتبة الأولى بديل عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية بنسبة 26%، وفي المرتبة الثانية بديل غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بنسبة 24%، وفي المرتبة الثالثة بديل غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء بنسبة 12.5%، وفي المرتبة الرابعة بديل

غياب العدالة فيما يخص الترقية بنسبة 11.5%، وفي المرتبة الخامسة بديل عدم توافق الراتب مع المؤهلات العلمية بنسبة 8.3%، وفي المرتبة السادسة بديل عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل بنسبة 7.3%، وفي المرتبة السابعة بديل غياب العدالة في توزيع الحوافز بنسبة 6.3%، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة بديل غياب توافق الراتب مع الجهد المبذول بنسبة 3.1%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (28)، نجد أنه من خلال ترتيب البدائل الثمانية نرى أن أعلى نسبة 26% من المبحوثين يرون بأن أول أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، حيث ترى هذه الفئة أن مستوياتها التعليمية أكثر بكثير من العمل الذي تقوم به وهي ترى أنه لا يتناسب وشخصيتها وفيه ازدياء لها كما أنه لا يشجع حاجاتها النفسية والفكرية ودوافعها الأساسية، وفي المقابل نجد أيضا نسبة 25% من المبحوثين يرجعون ثاني أهم أسباب تركهم للعمل إلى غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير، وفي المقابل نجد نسبة 12.5% من المبحوثين يرجعون ثالث أهم الأسباب التي دفعتهم لترك العمل إلى غياب العدالة في عملية تقييم أدائهم، فيما نجد نسبة 11.5% من المبحوثين يرون بأن رابع أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في غياب العدالة فيما يخص الترقية، لكون هذه الأخيرة تعد من الأهداف المهمة التي يسعى ويرغب كل العاملين في تحقيقها لما تمنحه من امتيازات بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن إحساس العاملين بغياب العدالة في الترقية بهذا التوزيع مرده إلى الاختلاف في المستوى التعليمي، بالإضافة إلى مستوى إطلاع كل فئة على الأسس والمعايير التي تتم على أساسها الترقية

في حالة اعتمادها من طرف المؤسسة، وفي المقابل نجد أن نسبة 8.3% من المبحوثين يرون أن خامس أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم التوافق بين راتبهم الشهري ومؤهلاتهم العلمية حيث أن راتبهم أقل مما يستحقونه بمؤهلاتهم هذه، وانطلاقاً من هذا نرى أنه كلما اتجهنا صعوداً في السلم المهني كلما زاد إحساس العاملين بقيمة مؤهلاتهم، مقارنة بما يتقاضونه بحيث يمكن أن يصور لهم شعور بأنهم مستغلون وأنه لا فرق بينهم وبين من يحملون مؤهلات أقل من مؤهلاتهم مادام الراتب متماثل أو متقارب على الأقل، في حين نجد أن نسبة 7.3% من المبحوثين يرون أن سادس أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وهذا ما يمكن أن يقلل من احترامهم ويشكك في كفاءتهم فتهميش أصحاب القرار للعاملين يعني عدم أهليتهم لذلك بالرغم من رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لم يرتق بعد أن يكون أحد أهم الأسباب التي دفعتهم لترك العمل، في حين نجد نسبة 6.3% من المبحوثين أرجعوا سابع أهم أسباب تركهم العمل إلى غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت، في حين نجد أن نسبة 7.3% من المبحوثين ترى أن ثامن أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم التوافق بين راتبهم الشهري والجهد الذي يبذلونه في العمل وعدم كفايته ما يجعلها بحاجة دائمة لدخل إضافي، كما أن هذا يتولد عنه شعور هذه الفئة بالاستغلال ما يجعلها غير راضية عن العمل.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

استناد إلى تحليلنا وتفسيرنا للمعطيات الميدانية التي تم جمعها، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع إثبات مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة، والفرضيات الجزئية لها، وللتذكير فإن التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة هو: هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني داخل المؤسسة؟

01/ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها "هناك علاقة بين

العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء بالمؤسسة".

من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي:

- بالنسبة للجدول رقم (06) فقد تبين أن نسبة 60% من مجتمع البحث يرون أن المهام تتوزع بشكل عادل على العاملين بناء على معايير الكفاءة والخبرة، وهذا ما أثبتته نظرية "ماكس فيبر" من خلال طرحه للتنظيم البيروقراطي، الذي ركز فيه على خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية لاسيما في جانبه المتعلق بعدالة تقسيم العمل وتوزيع المهام، وفقا للتخصص والمؤهل وليس وفقا للشخص نفسه، وهذا ما يساهم في استقرار العامل بمؤسسته، في حين نسبة 40% من مجتمع البحث يرون غياب العدالة في توزيع المهام معللين ذلك عن وجود أسباب عديدة منها المحسوبية، المحاباة، ضعف التكوين الإداري وغياب التنسيق مع العمال، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش.

- بالنسبة للجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة 68% من مجتمع البحث يرون أن الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة تطبق على جميع العمال دون تمييز، فهذا يعني أن معايير الترقية، الأجور، الحوافز، التكوين وتقييم الأداء موضوعية بما يضمن استقرار العامل بالمؤسسة، وهو ما يضمن خلق مناخ وبيئة مهنية تسودها الثقة والتماسك والاندماج داخل الفريق الواحد، والتعاون المتبادل بين أعضاء الفريق، وبالتالي فعالية الأداء بالمؤسسة وتجنيد العمال النقل الوظيفي، وهذا ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية، التي نادى بها "تالكوت بارسونز"، لأن كل عامل له دور في المؤسسة وبالتالي تتكامل كل ادوار العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه ويشكلون بذلك بناء متماسك ومترابط مما يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش.

- بالنسبة للجدول رقم (08) فقد جاءت إجابات المبحوثين متساوية بنسبة 50% بين من يرون أن عملية اتخاذ القرار تكون معتمدة على معلومات دقيقة من خلال المشاركة وحتى المعارضة في اتخاذ القرار في آن واحد التي اتخذتها مؤسساتهم هي قرارات جاءت بعد جمع معلومات دقيقة وهي مجدية حلت مشاكل مختلفة، مقارنة بنسبة 50% من يرون عكس ذلك فحسبهم هي لا تخضع لدراسة علمية كافية من قبل متخذيها وإنما يتم إصدارها بطرق اعتباطية وارتجالية، كل هذا يمكن أن يسبب للعامل الإحباط ويبدأ في التفكير في ترك العمل، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش وكذا الدراسة التي أجرتها الباحثتين إيمان الوشعي ومنال الوشعي.

- بالنسبة للجدول رقم (09) فقد تبين أن نسبة 79% من مجتمع البحث يرون أن القرارات الإدارية تتوافق مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطاراً منظماً لسلوكيات جميع العمال، هذا يعني تتوفر مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية تسودها الثقة والتماسك بين جماعة العمل وبالتالي الاندماج داخل الفريق الواحد، مما يضمن فعالية أداء المؤسسة وبالتالي تجنب العمال النقل الوظيفي، كما أنها تحظى بتوافق النسق القيمي للمجتمع، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش.

- بالنسبة للجدول رقم (10) فقد تبين أن نسبة 61% من مجتمع البحث يرون أن معايير تقييم الأداء في المؤسسة ليست عادلة وموضوعية، مرجعين ذلك إلى غياب نظام معتمد لتقييم الأداء يتم على أساسه عملية التقييم التي تحدد قدراتهم وكفاءتهم في العمل، كما أن غيابه يمكن أن يولد شعور بغياب العدالة والإنصاف الذي يمكن أن يؤدي للعامل للتخلي عن عمله أو المطالبة بتحويله، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش، وكذا الدراسة التي أجرتها الباحثة وسام غديري.

- بالنسبة للجدول رقم (11) فقد تبين أن نسبة 79% من مجتمع البحث يؤكدون على خضوع العمال للمراقبة أثناء تأدية مهامهم، معتبرين ذلك الخضوع للمراقبة معياراً لفادي للوقوع في الأخطاء، الشيء الذي يعيق تحقيق أهداف المؤسسة، في حين عدم الخضوع للمراقبة ربما يعود إلى ثقة المسؤول في مدى قدرة تحكيم إطاراته في التسيير الحسن للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة

أخرى ربما طبيعة العمل لا تستدعي مراقبة دائمة نظرا للخبرة والأقدمية التي اكتسبها العامل بالمؤسسة ما يجعله كفؤ لتفادي الوقوع في الأخطاء.

- بالنسبة للجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة 52% من مجتمع البحث يؤكدون على عدم نقلهم من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة، نتيجة لأدائهم الضعيف وعدم استفادتهم من رسكلة تعطي إضافة لمردودهم المهني، على غرار النسبة القليلة من المبحوثين من أجابوا بنقلهم من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة، أين أقروا بأن نقلهم كان تصحيحيا لكون تعيينهم في بداية الأمر تم في وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، غير أنه ومع شغور مناصب تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم تم نقلهم إليها مباشرة، وفي المقابل صرح البعض منهم بأن نقلهم كان بسبب عدم توافقهم مع جماعة العمل ودخولهم في صراعات ونزاعات مع زملائهم لذا حرروا طلبات نقلهم، كما يمكن القول أن المؤسسة تلجأ لنقل العاملين في العديد من الحالات ولعديد من الأسباب على شكل إعادة توزيع للعمال خاصة عندما يزيد حجم العمل لذا تسعى لإضفاء نوع من الحركة والمرونة على الوظائف، في نفس الوقت يكون ترك بعض العمال لعملهم نتيجة لعدم رضاهم مما يدفع إلى شغور هذه المناصب بنقل العمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المؤسسة.

- بالنسبة للجدول رقم (13) فقد تبين أن نسبة 68% من مجتمع البحث يؤكدون على أن العمال سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة ولا يوجد أي مبرر لمخالفته، مقارنة بنسبة من يرون بأن العمال ليسوا سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة ولا يطبق على جميع العاملين

بنفس الدرجة، معللين ذلك بوجود استثناءات منها أن أغلب عمال الإدارة والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة لا يسري عليهم القانون كما يسري على باقي العاملين خاصة في مجال الترقية، الحوافز، الخصم من الراتب وأوقات الدخول والخروج، بالإضافة إلى وجود أشخاص فوق القانون، مرجعين هذا كله إلى المحسوبية والمحاباة...إلخ.

وبهذا فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت وهو ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق، أين تجلت علاقة العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء بالمؤسسة.

02/ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها "تساهم العدالة

الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل".

من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي:

- بالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 59% من مجتمع البحث يؤكدون على استفادة العمال من الترقية في المنصب، مما دفعهم للشعور بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الالتزام والولاء للمؤسسة، والتقليل من التفكير في ترك العمل، أكدوا أن ترقيتهم تمت بناء على معياري الأقدمية والمؤهل العلمي، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن الأقدمية وحدها لا تكفي لتكون معياراً محددًا للترقية وإنما لابد من توفر المؤهل العلمي، لكونهما يكسبان العامل خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العملية الإدارية وبالتالي تحقيق الأداء المميز للمؤسسة، في المقابل نرى النسبة الأقل من المبحوثين أجابوا بعدم استفادتهم من الترقية في المنصب، الشيء الذي يجعلهم يشعرون بإحباط شديد، ناهيك

عن اللامبالاة بالعمل وعدم الرضا عنه، كما أن العديد من المبحوثين راحوا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة، لذا يمكن القول أن فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية فالأجر يتحسّن شيئاً فشيئاً والأوضاع الاجتماعية تعرف تحسناً بالإضافة إلى الشعور بالتقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجرتها الباحثتان إيمان الوشعي ومنال الوشعي.

- بالنسبة للجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة 79% من مجتمع البحث يؤكّدون على موضوعية وعدالة الترقية مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى، مقارنة بنسبة من يرون عكس ذلك، حيث ترى هذه الفئة أن الترقية تمت على أساس المحسوبية والمحاباة وخدمة المصالح الشخصية داخل وخارج المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى حدوث صراعات ونزاعات خاصة إذا لاحظ العمال أن من يحصل على الترقية ليس أهلاً لها، فهذا يؤثر عليهم كونهم يبذلون جهداً في حين لا يحصلون على ترقية، على غرار من لا يقدمون شيئاً ويستفيدون من الترقية، مما يضعف فيهم روح المبادرة ويغيب لديهم الدافعية في العمل لأن جهودهم تذهب أدراج الرياح، وهو الشيء الذي يدفع العامل إلى طلب النقل والتحويل أو ترك العمل بالمؤسسة. وهو ما أكدته الدراسة التي أجرتها الباحثتان إيمان الوشعي ومنال الوشعي، وكذا الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش.

- بالنسبة للجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 83% من مجتمع البحث يؤكّدون على موضوعية الأجر مقارنة بأجور من يحملون نفس المؤهلات العلمية في مؤسسة أخرى، مقارنة بنسبة

من يرون عكس ذلك، نجد أن نسبة 41.17% يؤكدون على أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وهذا يمكن إرجاعه إلى توظيف البعض من حاملي الشهادات الجامعية في أغلب الأحيان في الإدارة والإشراف بأعداد ضئيلة ما لم يمنح فرص عمل وفيرة ما اضطرهم للعمل في مستويات أدنى لا تتطلب قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما تتطلب قدرات جسدية، هذا ما جعلهم غير راضين عن أعمالهم فمؤهلاتهم تفوق المناصب الممنوحة لهم ما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، ناهيك عن استغلال اليد العاملة المؤهلة بأجور زهيدة، في المقابل نجد أن نسبة 29.41% يؤكدون على أن الأجر لا يتناسب مع جهودهم المبذولة، مبررين ذلك بكثرة المهام التي يقومون بها، بالإضافة إلى انخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة مما يشعر العمال بعدم تحقيق الاكتفاء المادي الذي ينعكس على أوضاعهم، بالإضافة إلى ذلك ترى هذه الفئة أنه لا توجد عدالة بل هناك ظلم في توزيع الأجور، فحسبهم لا يجوز أن تكون أجور العمال ذوي الأداء العالي والمتميز مساوية لأجور العمال ذوي الأداء الضعيف والسيئ، وهذا ما يشعرهم باستغلال طاقاتهم وجهودهم من طرف إدارة المؤسسة، في حين نفس النسبة 29.41% يؤكدونها لبعض الآخر، بقولهم أن الأجر غير عادل مقارنة مع مناصبهم، وهذا يمكن إرجاعه إلى سياسة الاستقطاب اليد العاملة دون مراعاة المستوى التعليمي ومحدودية المناصب المتوفرة، مما يضطر إلى تعيين أصحاب الشهادات في مناصب دنيا، وهو ما أكدته الدراسة التي أجرتها الباحثتان إيمان الوشعي ومنازل الوشعي، وكذا الدراسة التي أجراها الباحث مراد رمزي خرموش.

- بالنسبة للجدول رقم (17) فقد تبين أن نسبة 61% من مجتمع البحث يؤكّدون على أن الراتب الشهري يحقق كافة الاحتياجات الضرورية للعامل، وهو ما يمكن إرجاعه إلى أن البعض منهم ليست لديهم مسؤوليات كبيرة ويستخدمون أجورهم لتلبية حاجياتهم الشخصية فقط، أو من الممكن أن يكون لهذه الفئة دخل آخر من مصدر آخر، وهذا ما جاءت به نظرية هروم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو"، حيث تمثل هذه النظرية أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية، إذ تمكنها من فهم أهمية مختلف الحاجات بالنسبة للعمال، حتى تبث فيهم روح الابتكار والتحفيز، في المقابل توجد نسبة قليلة من المبحوثين يرون أن الراتب الشهري لا يحقق كافة الاحتياجات الضرورية للعامل وعجزه عن تلبية احتياجاته اليومية إلى ارتفاع تكاليف المعيشة والزيادة التي يعرفها السوق بالنسبة للمواد الغذائية والسلع وكذا الخدمات كالنقل، حيث أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين قيمة الأجر وارتفاع تكاليف المعيشة، فكلما كان الأجر ضعيفا كلما ظهر عجز في تغطية النفقات والمصاريف، ففي كثير من الحالات يلجأ العامل للاقتراض فهو لا يستطيع إكمال الشهر براتبه مما يجعله غير راض عن الأجر والعمل مما يسبب له رغبة في تركه للعمل بالمؤسسة والبحث عن عمل أفضل، وبالتالي تتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى.

- بالنسبة للجدول رقم (18) المتضمن شعور العمال بالعدالة في الترقية خلق بالمؤسسة تعاونا متبادلا وتماسكا بين العمال، وكذا العمل بروح الفريق بالمؤسسة، مما يضمن تحنيط العمال النقل

واستقرارهم الوظيفي وبالتالي يضمن فعالية أداء المؤسسة. وهذا ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية، التي ناد بها "تالكوت بارسونز"، لأن كل عامل له دور في المؤسسة وبالتالي تتكامل كل الأدوار العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه ويشكلون بذلك بناء متماسك ومترابط مما يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث **مراد راضي** **خرموش**.

- بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 69% من مجتمع البحث يؤكّدون على تكافؤ الفرص بين الزملاء في الحصول على الحوافز مقابل المجهودات المبذولة، يمكن تأويل عدم رضا هذه الفئة القليلة من المبحوثين عن الحوافز المقدمة إلى المحاباة أو الاحتكاك بهم مكنهم من تكوّن علاقات غير رسمية منحتهم العديد من الامتيازات.

- بالنسبة للجدول رقم (20) فقد تبين أن نسبة 58% من مجتمع البحث يؤكّدون على استفادة العمال من الحوافز، هذا يعني أن هذه الفئة راضية عن الحوافز الممنوحة لها، بالإضافة إلى أن الأداء المتميز لهذه الفئة هو ما جعلها تستحق التقدير والثناء على جهودها، هذا من جهة ومن جهة أخرى أن هذه الحوافز ساعدت على زيادة التعاون المتبادل بين عمال المؤسسة، مما يعزز ضمان استقرار العامل بالمؤسسة وفعالية أدائها، مقارنة بنسبة من يرون بعدم استفادة العمال من الحوافز، بسبب تقصير بعض العاملين في تأدية مهامهم وحادثة البعض منهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى

ربما غياب الثقافة التحفيزية لدى مدير المؤسسة أو لوجود كم هائل من الموظفين حال دون استفادة الجميع.

وبهذا فإن الفرضية الجزئية الثانية تحققت وهو ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق، حيث تبين مساهمة العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل.

03/ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة: التي مفادها "هناك علاقة بين

العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة".

من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي:

- بالنسبة للجدول رقم (21) المتضمن جو العمل السائد بالمؤسسة نرى من خلال البدائل الأربعة المتعلقة بجو العمل السائد بالمؤسسة، حيث جاءت في المرتبة الأولى إجابات المبحوثين بأن جو العمل السائد في المؤسسة يسوده التفاعل وتبادل الآراء بنسبة 43%، في حين جاءت في المرتبة الثانية إجابات المبحوثين أن جو العمل السائد في المؤسسة يشجع على بذل المزيد من الجهد بنسبة 32%، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم، كما أن الجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي ما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال ويحقق فعالية المؤسسة، في حين جاءت في المرتبة الثالثة إجابات المبحوثين أن جو العمل السائد في المؤسسة جو روتيني بنسبة 20%، في حين جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة إجابات المبحوثين أن جو

العمل السائد في المؤسسة جو مكهرب يسوده الصراع بنسبة 05%، لكن بنسبة قليلة و هذا راجع لطبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب العاملين وعدم تعدد وتحدد المهام، كما يمكن أن يعود إلى عدم وجود تفاهم بين العمال بسبب طبيعة العمل الجماعي في أغلب الأحيان، إلا أن هذا التفاوت والتضارب لا يعني وجود صراع تنظيمي بل مرده إلى جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعاملين، والعاملين فيما بينهم، وهو ما توصلت إليه أبحاث "ألتون مايو"، حيث لاحظ أن العمل الجماعي يرفع من الروح المعنوية، وأهمية تأثير المجموعة كنطاق لممارسة العمل، أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله (مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 176).

- بالنسبة للجدول رقم (22) فقد تبين أن نسبة 78% من مجتمع البحث يؤكدون على وجود الشفافية والموضوعية عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العامل في المؤسسة، وهي من مميزات القائد الماهر التي من الواجب أن يتميز بها المدير منها الشفافية والتزاهة والوضوح في تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العمال بالمؤسسة وذلك في ظل احترام قوانين الانضباط وروح المسؤولية التي يجب أن تكون على درجة من المهارة، الخبرة والاحترام المتبادل بين المدير ومرؤوسيه، سعيا منه لنشر ثقافة الوعي الإداري والشفافية بين جميع العمال، مما يشكل بيئة ومناخ عمل يحقق أهداف المؤسسة وهو أمر ضروري في بعض الأحيان للتعامل مع العمال وإحساسهم بأنهم محور اهتمام

مؤسستهم، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، لكون العلاقات الإنسانية كما قال "بيتر دوركر" لا ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك فهي تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني، في المقابل توجد نسبة 22% من المبحوثين أجابوا بأن مبدأ الشفافية غير سائد عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية على العامل في المؤسسة، من كرين بعدم تطبيقها من طرف المدير واكتفائه بالاعتماد على علاقاته الخاصة وغير الرسمية التي تربطه داخل وخارج المؤسسة.

- بالنسبة للجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة 79% من مجتمع البحث يؤكدون على تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال المؤسسة، من خلال اعتماد المدير على مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات دون التحكم إلى الذاتية في بعض العلاقات الخاصة غير الرسمية التي تربطهم داخل وخارج العمل، حيث يعمل على معالجة هذه المشاكل بموضوعية تامة دون تدخل أي عوامل أخرى بالاعتماد على مبدأ الحوار ومحاولة تقريب وجهات النظر، وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية وإقامة علاقات طيبة معهم، كما أنها مؤشر على وجود عدالة في التعاملات ومحاولة لعدم تأثير هذه المشاكل على سير العمل وعدم تعظيم المشكلة والدخول في متاهات تحيلها إلى القضاء الإداري للفصل فيها، هذا ما يدل على أن هناك جانب إنساني داخل الإدارة وهو ضروري في بعض الأحيان للتعامل مع العمال وإحساسهم بأنهم محور اهتمام مؤسستهم، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، لكون العلاقات الإنسانية كما قال "بيتر دوركر" لا

ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك فهي تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني، في المقابل توجد نسبة 21% من المبحوثين أجابوا بعدم تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال المؤسسة، منكرين بتطبيقها بل الاكتفاء باللجوء في بعض الأحيان إلى الأساليب الذاتية والعلاقات الشخصية في تسوية بعض المشكلات ولو كان ذلك على حساب حقوق بعض العمال، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجرتها الباحثتين إيمان الوشعي ومسال الوشعي.

- بالنسبة للجدول رقم (24) المتضمن سوء المعاملة داخل المؤسسة سيدفع بالعمال إلى (عدم الالتزام بالمؤسسة، عدم الولاء للمؤسسة، غياب الدافعية بالعمل، التغيب عن العمل، طلب النقل والتحويل، طلب الاستقالة)، حيث جاء في المرتبة الأولى بديل عدم الولاء للمؤسسة بنسبة 25.9%، في المرتبة الثانية بديل عدم الالتزام بالمؤسسة بنسبة 25%، في المرتبة الثالثة بديل طلب النقل والتحويل بنسبة 16.8%، في المرتبة الرابعة بديل غياب الدافعية في العمل بنسبة 16.8%، في المرتبة الخامسة بديل طلب الاستقالة بنسبة 8.2%، في المرتبة السادسة والأخيرة بديل التغيب عن العمل بنسبة 7.8%، هذا يعني أن سوء المعاملة داخل المؤسسة سيصيب العمال بالإحباط، مما يشكل خطراً حقيقياً على سير المؤسسة باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل العمال، لذا يتعين على المؤسسة تطبيق مبدأ حسن المعاملة مما يضمن استقرار العامل في المؤسسة لاعتباره جزءاً هاماً في تحقيق فعاليتها وتجنيد العامل التفكير في ترك العمل... إلخ، وهذا ما

يقودنا إلى القول أن جودة العلاقات التفاعلية المتداولة بين عمال المؤسسة تجعلهم يكونون ت صور ايجابي نحو بعضهم البعض، وبالتالي يكونون جماعة عمل متضامنة قائمة على أساس الاحترام والتعاون، مما يضمن أداؤهم المميز وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، لكون العلاقات الإنسانية كما قال "بيتر دوركر" لا ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك فهي تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني.

- بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 78% من مجتمع البحث يؤكدون على وجود علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين، هذا ما يدفعنا إلى القول بأن إرساء دعائم التعاون وصور العلاقات الإنسانية بين العمال والمسؤولين يزيد من ديناميكية الجماعة ويحرك آلية العمل، فكلما وجدت العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وخارجه كلما زادت في الاستقرار لأن العامل لا يكفيه التعويض المادي لإثبات وجوده الاجتماعي أو قضاء حاجاته البسيكوسوسولوجية، لأن المركز ضمن الجماعة الاجتماعية أقوى بكثير من الحوافز المادية، وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، لكون العلاقات الإنسانية كما قال "بيتر دوركر" لا ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك فهي تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني.

- بالنسبة للجدول رقم (26) فقد تبين أن نسبة 68% من مجتمع البحث يؤكدون عن إبداء الإدارة اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم، لكون مطالبهم سهلة التنفيذ من طرف الإدارة،

كما أن طبيعة عملهم لا تخلق مشاكل كثيرة ولا تتطلب منهم رفع أي انشغال، وهذا ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية، التي ناد بها "تالكوت بارسونز"، لأن كل عامل له دور في المؤسسة وبالتالي تتكامل كل الأدوار العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه ويشكلون بذلك بناء متماسك ومتربط مما يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة، مقارنة بنسبة من يرون بعدم إبداء الإدارة اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم، ولا تحملها محمل الجد من خلال الرد عليها في المقابل بعود كاذبة دون تنفيذها، مما يجعل العمال يتخاذلون في العمل ويفقدون الثقة في الإدارة، مما يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء وحتى إلى التفكير في ترك العمل.

- بالنسبة للجدول رقم (27) فقد تبين أن نسبة 59% من مجتمع البحث يؤكدون عن شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه لخطأ، وهذا معيار يعكس مدى جودة العلاقات التفاعلية بين المسؤول والعمال، وهو ما يتجلى في مقدار الاحترام الذي يعامل به العامل داخل المؤسسة، مما يعني وجود عدالة تعاملية، هذه الأخيرة ستجنب العمال النقل واستقرارهم الوظيفي وبالتالي يضمن فعالية أداء المؤسسة، وهذا ما جاءت به النظرية البنائية الوظيفية، التي ناد بها "تالكوت بارسونز"، لأن كل عامل له دور في المؤسسة وبالتالي تتكامل كل الأدوار العاملين من أجل تحقيق الهدف الذي يسعون إليه ويشكلون بذلك بناء متماسك ومتربط مما يؤدي ذلك إلى بقاء المؤسسة، مقارنة بمن يرون بعدم شعور العامل بارتياح عند إخباره لرئيسه عن ارتكابه لخطأ، بسبب تخوف العاملين من الاعتراف بأخطائهم يعود إلى التخوف من العقاب الذي سينجر عن

ذلك، فصرامة القوانين تجعل من العامل كآلة صماء تعمل بانتظام دقيق وتجعله يهاب ويخاف من أي تصرف قد يوقعه في العقوبة، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث **هراد ر هزي** **خرموش**.

- بالنسبة للجدول رقم (28) المتعلق بالبدايل الثمانية المتعلقة بترتيب الاختيارات حسب أهميتها - بالنسبة للأسباب التي تدفع العامل لترك العمل بالمؤسسة (عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية، عدم توافق الراتب مع المؤهلات العلمية، غياب توافق الراتب مع الجهد المبذول، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بالمؤسسة، غياب العدالة في توزيع الحوافز، غياب العدالة فيما يخص الترقية، غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء)، حيث جاء في المرتبة الأولى بديل عدم توافق المنصب مع المؤهلات العلمية بنسبة 26%، بمعنى المستوى التعليمي أكبر بكثير من العمل المقدم، كما أنه لا يتناسب وشخصية العامل وفيه ازدياد له، كما أنه لا يشبع حاجاته النفسية والفكرية ودوافعه الأساسية، وهذا ما يدل على غياب (العدالة التوزيعية)، في المرتبة الثانية بديل غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بنسبة 24% هذا يعني (غياب العدالة الإجرائية)، وفي المرتبة الثالثة بديل غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء بنسبة 12.5% هذا يعني (غياب العدالة الإجرائية)، وفي المرتبة الرابعة بديل غياب العدالة فيما يخص الترقية بنسبة 11.5%، لكون هذه الأخيرة تعد من الأهداف المهمة التي يسعى ويرغب كل العاملين في تحقيقها لما تمنحه من امتيازات بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن إحساس العاملين

بغياب العدالة في الترقية بهذا التوزيع مرده إلى الاختلاف في المستوى التعليمي، بالإضافة إلى مستوى إطلاع كل فئة على الأسس والمعايير التي تتم على أساسها الترقية في حالة اعتمادها من طرف المؤسسات، وهذا ما يدل على غياب (العدالة الإجرائية)، في المرتبة الخامسة بديل عدم توافق الراتب مع المؤهلات العلمية بنسبة 8.3%،

ويتجلى في عدم التوافق بين راتبهم الشهري ومؤهلاتهم العلمية حيث أن راتبهم أقل مما يستحقونه بمؤهلاتهم هذه، وانطلاقاً من هذا نرى أنه كلما اتجهنا صعوداً في السلم المهني كلما زاد إحساس العاملين بقيمة مؤهلاتهم، مقارنة بما يتقاضونه بحيث يمكن أن يصور لهم شعور بأنهم مستغلون وأنه لا فرق بينهم وبين من يحملون مؤهلات أقل من مؤهلاتهم مادام الراتب متماثل أو متقارب على الأقل، وهذا ما يدل على غياب (العدالة التوزيعية)، وفي المرتبة السادسة بديل عدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل بنسبة 7.3%، وهذا ما يمكن أن يقلل من احترامهم ويشكك في كفاءتهم فتهتميش أصحاب القرار للعاملين يعني عدم أهليتهم لذلك بالرغم من رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لم يرتق بعد أن يكون أحد أهم الأسباب التي دفعتهم لتترك العمل، وهذا ما يدل على غياب (العدالة الإجرائية)، وفي المرتبة السابعة بديل غياب العدالة في توزيع الحوافز بنسبة 6.3%، هذا يعني (غياب العدالة التوزيعية)، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة بديل غياب توافق الراتب مع الجهد المبذول بنسبة 3.1%، وبالتالي فعدم كفايته ما يجعل العامل بحاجة دائمة لدخل إضافي، كما أن هذا يتولد عنه شعور بالاستغلال ما يجعله العامل غير راضي عن العمل

وهذا ما يدل على غياب (العدالة التوزيعية)، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها الباحث **هراد رمزي خرموش**.

وبهذا فإن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت وهو ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق، أين تبين وجود علاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بالتحليل والتفسير السوسولوجي للبيانات، نكون أمام آخر محطة تصل إليها دراستنا هذه، التي خلصت على ضوء النتائج المتوصل إليها إلى أن إدراك العمال لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) كان متفاوتاً من بعد إلى آخر إذ سجلنا اتفاقاً بين مختلف الباحثين على أن:

1- إن العدالة التوزيعية لعبت دور كبير في عدم تفكير العامل في المطالبة بالنقل الوظيفي بالمؤسسة حيث لعب هذا البعد دور محوري في فعالية الأداء تحقيق الولاء للمؤسسة والرغبة في التمسك بالمنصب.

2- مساهمة العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العمال بالمؤسسة من حيث الأجر ومشتقاته من العلاوات والحوافز والترقية في المنصب والدرجة والتكوين مما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة علاقة الموظف بالمؤسسة وتصوراته للعمل

3- لعبت العدالة التعاملية دورا بارز في غياب دوران العمل بالمؤسسة مما انعكس على خلق جو عمل مبني على التفاهم والتعاون والحرية الشيء الذي ساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم، مما أدى إلى تحقيق الترابط الجماعي وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

الخلاصة

إن الاهتمام بالموارد البشرية المسيرة للمؤسسة من حيث تحسين علاقات العمل والوضعيات المهنية والممارسات التنظيمية، تعتبر من شروط النجاح التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها، وتعد العدالة التنظيمية دعائمها الأساسية من حيث طرق وأساليب تعامل المؤسسة مع مختلف الفئات المهنية وتطلعاتهم لتحسين وضعياتهم المهنية والاجتماعية وحاجتهم للمشاركة، التقدير والاعتراف المتبادل، إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء أفعال الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة التنظيمية ومن ثم الوثوق في المؤسسة مما ينعكس على فاعلية التنظيم وحسن الأداء الفردي والجماعي.

ومن خلال دراستنا يظهر جليا العلاقة التي تلعبها العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين على اعتبار أن الاستثمار في المورد البشري يعتبر المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها خاصة إذا استغل بشكل صحيح وفي الوقت المناسب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

** القرآن الكريم:

01- سورة النحل، الآية 90.

02- سورة النساء، الآية 08.

** المعاجم والقواميس:

03- أبادي الفيروز، القاموس المحيط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2010.

04- أبادي الفيروز، القاموس المحيط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2011.

05- البقاعي يوسف محمد، قاموس الطلاب عربي - عربي، دار المعرفة، المغرب، د.ت.

06- بن هادية علي البليش بلحسن، القاموس الجديد للطلاب، ط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب،

الجزائر، 1991.

** الكتب:

07- ابراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

08- إبراهيم محمد المختار، مراحل البحث الاجتماعي خطواته الإجرائية، ط 1، دار الفكر العربي،

القاهرة، مصر، 2005.

09- الجوهري محمد محمود، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- 10- إمام، زكريا بشير، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي، دار روائح مجدلاوي، عمان، الأردن، 2003.
- 11- زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية "المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 12- عبيدات محمد، أبو نصار محمد، مبيضين عقلة، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل، د ط، د د ن، الأردن، 1999، ص 73.
- 13- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 14 - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، جامعة عين شمس، مصر، الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- 15- لبصير، عبد المجيد، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 16- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 17- Richard Duhautois, la mobilité Professionnelle, Edition la découverte, paris, france, 2012.

18- Maurice Angers, Méthodologie de recherche en sciences humainesn, Traduire Bouzid Sahraoui et autres, Dar Elkassaba, alger, 2013.

**المجلات:

19- زينب توفيق السيد، عدالة توزيع الدخل والنمو الاقتصادي، مقال بمجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 59، 2015.

20- نداء جواد العبيدي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مقال بمجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 24، 2012.

**الرسائل الجامعية:

21- أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة على الإدارة، ماجستير إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

22- إيمان الوشعي ومنال الوشعي، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي "دراسة ميدانية بمقر بلدية كوينين"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمزة الحضر، الوادي، الجزائر، 2020.

23- سلام محمد السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ماجستير، غ.م، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

24- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأردنية، الأردن،

رسالة دكتوراه، 2006.

25- ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، ماجستير، غ.م، جامعة

دمشق، 2013.

26- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي

العام نحو القطاع الخاص "دراسة ميدانية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

27- وسام غديري، الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة

ميدانية بالمركب الجوي للضرائب"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد

البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،

2017.

28- Cyprien Delaporte .Les perception de justice en situation

de changement dans l'armée de Lair، Doctorat de

psychologie ,université Nice France française ,2016.

الملاحق

ملحق رقم (01)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان لتحضير مذكرة ماستر أكاديمي موسومة

بعنوان

**العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء * وكالة ورقلة***

تحت إشراف:

الدكتورة إيناس بوسحلة

من إعداد:

الطالب مراد كيجل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على استمارة استبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

01/ الجنس: ذكر أنثى

02/ السن:

03/ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي

04/ الفئة المهنية: إطار سامي إطار متوسط عون تحكم عون تنفيذ

05/ الأقدمية في العمل: سنة

المحور الثاني: هناك علاقة بين العدالة التوزيعية والنقل الوظيفي للعامل بما يضمن فعالية الأداء

بالمؤسسة.

06/ هل يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، علل إجابتك؟

07/ هل الإجراءات الإدارية المعمول بها في المؤسسة تطبق على جميع العمال دون تمييز؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، هل تطبيقها يعتمد على؟

أداء العامل المحسوبة الخبرة

08/ هل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تكون معتمدة على معلومات دقيقة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم)، هل:

- يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك

- يسمح لك بمعارضة بعض القرارات التي تخص عملك

09/ هل ترى أن القرارات الإدارية متوافقة مع ثقافة مؤسستك باعتبارها إطاراً منظماً

لسلوكيات جميع عمالها؟

نعم لا

10/ هل ترى معايير تقييم الأداء عادلة وموضوعية في مؤسستكم؟ نعم لا

11/ هل تخضع للرقابة أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا

12/ هل سبق وأن تم نقلك من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم)، ما هي أسباب هذا النقل؟

.....

13/ هل جميع العمال سواسية أمام القانون الداخلي للمؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، ما هي الاستثناءات؟

.....

المحور الثالث: تساهم العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العامل.

14/ هل سبق لك وأن استفدت من الترقية في المنصب؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (نعم)، هل الترقية تتم على أساس:

الأقدمية المؤهلات العلمية أخرى

15/ هل ترى ترفيتك موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، علل إجابتك؟

16/ هل ترى أجرك موضوعيا مقارنة بأجور من يحملون نفس مؤهلاتك العلمية في مؤسسة

أخرى؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، هل لأن:

- الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع جهدك المبذول

- الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مؤهلاتك العلمية

- لأنك ترى أن أجرك غير عادل مقارنة مع منصبك

17/ هل راتبك الشهري يحقق لك كافة احتياجاتك الضرورية؟ نعم لا

18/ هل شعوركم بالعدالة في الترقية كعمال خلق بالمؤسسة؟

- تماسكا بين العمال

- تعاون متبادل بين العمال

- العمل بروح الفريق

19/ هل تشعر بتكافؤ الفرص بينك وبين زملائك في الحصول على الحوافز مقابل مجهوداتك

المبدولة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، علل إجابتك؟

20/ هل سبق لك وأن استفدت من حوافز؟ نعم

- في حالة الإجابة بـ (نعم):

- هل كانت هذه الحوافز موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى

- هل هذه الحوافز ساعدت على زيادة التعاون المتبادل بين عمال المؤسسة

المحور الرابع: هناك علاقة بين العدالة التعاملية وخلق دوران العمل بالمؤسسة.

21/ هل جو العمل السائد بالمؤسسة:

- يسوده التفاعل وتبادل الآراء

- يشجع على بذل المزيد من الجهد

- جو مكهرب يسوده الصراع

- جو روتيني

22/ هل مبدأ الشفافية والموضوعية سائد عندما تطبق بعض الإجراءات الرسمية على العامل في

المؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، لماذا؟

23/ هل يعمل المدير على تطبيق مبدأ الحيادية في معالجة المشكلات التي تقع بين عمال

المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، لماذا؟

24/ في رأيك هل سوء المعاملة داخل المؤسسة سيدفع بالعامل إلى:

- عدم الالتزام بالمسؤولية

- عدم الولاء للمؤسسة

- غياب الدافعية في العمل

- التغيب عن العمل

- طلب النقل والتحويل

- طلب الاستقالة

25/ هل هناك علاقات غير رسمية بين العمال والمسؤولين؟ نعم لا

26/ هل الإدارة تبدي اهتماما بانشغالات العمال واهتماماتهم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ (لا)، علل إجابتك؟

27/ هل تشعر بارتياح عند إخبارك لرئيسك عن خطأ ارتكبته؟ نعم لا

28/ رتب هذه العبارات من (01 إلى 08 حسب أهميتها) من أهم الأسباب التي قد تدفعك

لترك العمل بالمؤسسة؟

- عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك العلمية - غياب العدالة في توزيع الحوافز

- عدم توافق راتبك مع مؤهلاتك العلمية - غياب العدالة فيما يخص الترقية

- غياب توافق راتبك مع الجهد الذي تبذله - غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء

- عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك

- غياب العدالة فيما يخص التدريب والتطوير بالمؤسسة

نشكركم على تعاونكم معنا

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني" داخل المؤسسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ورقلة، التي أجريت خلال الموسم الدراسي 2021/2022، على مجتمع بحث متكون من 100 موظف، قد تم الاعتماد على منهج البحث الميداني لتماشيه وطبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل، أما أداة جمع البيانات فقد تمثلت في الملاحظة والاستمارة كأداة أساسية .

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأشكالها الثلاث (التعاملية، التوزيعية، الإجرائية) في علاقتها بالحراك المهني كان متفاوتة من بعد إلى آخر، إذ سجلنا اتفاق بين مختلف الباحثين على :

1- أن العدالة التوزيعية لعبت دور كبير في عدم تفكير العامل في المطالبة بالنقل الوظيفي بالمؤسسة حيث لعب هذا البعد دور محوري في فعالية الأداء وتحقيق الولاء للمؤسسة والرغبة في التمسك بالمنصب.

2- مساهمة العدالة الإجرائية في ضمان المعايير الموضوعية لترقية العمال بالمؤسسة من حيث الأجر من علاوات، حوافز، تكوين والترقية، مما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة علاقة الموظف بالمؤسسة وتصوراته للعمل

3- لعبت العدالة التعاملية دورا بارز في غياب دوران العمل بالمؤسسة، مما انعكس على خلق جو عمل مبني على التفاهم والتعاون والحرية، الشيء الذي ساعد على رفع الروح المعنوية للعمال وخلق روح المبادرة لديهم، مما أدى إلى تحقيق الترابط الجماعي وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية - الحراك المهني - مسح شامل .

Abstract

This labeled study, titled "Organizational Justice and its Relation to Professional Mobility," aimed Within the company, to learn about organizational justice and its relation to the professional mobility of the National Fund for Social Insurance, agency of Ouargla, which was conducted during the 2021/2022 school season, on a research community of 100 employees, the field research approach was adopted because of consistency with the subject's nature. We also relied on the comprehensive survey method, while the data collection tool was the observation and the questionnaire form as a basic tool.

This study concluded that organizational justice in its three forms (transactional, distributive and procedural) in relation to professional mobility varied from one dimension to another and we have registered an agreement among the interviewees about the following:

1- Distributive justice has a significant role in the employee's lack of thinking about demanding a career transfer of the institution as this dimension has played a pivotal role in the effectiveness of performance, loyalty to the institution and the desire to hold on to the position.

2- The contribution of procedural justice to ensuring objective criteria for the promotion of employees inside the enterprise in terms of bonuses, incentives, job training and promotion which directly reflects the nature of the employee's relation with the enterprise and his perceptions of employment.

3- Transactional justice played a prominent role in the absence of turnover of enterprise work which was reflected in the creation of a working atmosphere based on understanding, cooperation and freedom, which helped to boost the morale of employees and create their entrepreneurial spirit, leading to collective cohesion and thus job stability for them.

Keywords: Organizational Justice – Professional Mobility – Comprehensive Survey Method