



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة عمارثليجي الأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستري في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* د. زحزاح خالد

إعداد الطالبة:

- شعيب نسيمة.

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة | الصفة |
|-----------------|-------------------|--------------|
| د. فضيلة لعقاقة | أستاذة محاضرة (ب) | رئيسا |
| د. زحزاح خالد | أستاذ محاضر (ب) | مشرفا ومقررا |
| د. أمال بن سعدة | أستاذة محاضرة (ب) | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2024-2025



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ويسر لي أموري وأمدني بالصبر والعزيمة. في البداية أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور زحاح خالد على إرشاداته وتوجيهاته خلال فترة البحث على إهتمامه الكبير والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة وحرصه الشديد على إتمام هذا العمل في أحسن صورة. كما لايفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل. وأقدم الشكر أيضا إلى كل الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية وعلى رأسهم السيد عميد كلية العلوم الاجتماعية السيد بن عطية الطاهر والسيد رئيس مصلحة المستخدمين محمد الأمين شوشة.



الإهداء

إلى أعظم رجل في حياتي الذي علمني معنى الحياة والصبر وكان سند لي في حياتي وفي مشواري
الدراسي أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته .

وإلى أغلى ما في قلبي نبع الحنان أُمي التي بدعواتها أنارت دربي و تعبت من أجلي كل هذه
السنين والتي كانت سندا في حياتي وفي مسيرتي العلمية أطال الله في عمرها .

إلى نبض روعي إلى من جعلت لحياتي معنى إبنتي أنفال يا أعظم هبة من الله حفظك الله
ورعاك وأتمنى لكي مشوار دراسي وأتمنى من الله العلي القدير أن تكوني في أعلى المراتب

إلى إخوتي (عبد الجليل، محمد، جمال) الذين ساندوني وكانوا من شاركوني هذه الحياة
بحلوها ومرها وإلى زوجاتهم وأولادهم حفظهم الله ورعاهم

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية و الإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وقد تم دراسة العلاقة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية "التوزيعية ، التفاعلية "وأبعاد الإستقرار الوظيفي "الرضا الوظيفي ، الولاء الوظيفي" إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبيان وزع على المبحوثين حيث بلغ عدد مجتمع البحث (87) موظفاً، وقد تم إعتقاد الحصر الشامل لأن عدد العينة قليل . تم إجراء الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط.

وقد بينت النتائج وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة حيث تبين أن المنظمة تعمل على منح الأجور والمكافآت للموظفين تناسب مؤهلاتهم وجهودهم المبذولة وهو ما يحقق لهم مستوى مقبول من الرضا ويساهم في بقاءهم في كلية العلوم الاجتماعية بالأغواط. - وجود علاقة بين العدالة التفاعلية وشعور العاملين بالولاء الوظيفي حيث تبين أن المنظمة تعمل على جو عمل مريح قائم على الإحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة ومناقشة مختلف القرارات التي تتعلق بمسار الموظف وهو ما يساهم في شعوره بالأمن والولاء التنظيمي وبالتالي الرغبة في البقاء في الكلية العلوم الاجتماعية بالأغواط.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، الإستقرار الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between organizational justice and job stability among employees in the organization. The relationship was examined through the dimensions of organizational justice (distributive and interactional justice) and the dimensions of job stability (job satisfaction and job loyalty).

The study adopted a descriptive-analytical approach, and the primary data collection tool was a questionnaire distributed to the respondents. The research population consisted of 87 employees, and a comprehensive survey method was used due to the small sample size. The field study was conducted at the Faculty of Social Sciences at Ammar Telidji University in Laghouat Province.

The results showed a relationship between distributive justice and employees' job satisfaction. It was found that the organization allocates salaries and rewards to employees in accordance with their qualifications and efforts, which provides them with an acceptable level of satisfaction and contributes to their continued employment at the Faculty of Social Sciences in Laghouat.

There was also a relationship between interactional justice and employees' sense of job loyalty. The findings indicated that the organization fosters a comfortable work environment based on mutual respect and appreciation between supervisors and subordinates, and involves employees in discussions about decisions related to their career paths. This contributes to their sense of security and organizational loyalty, thereby increasing their willingness to remain at the Faculty of Social Sciences in Laghouat.

Keywords: Organizational Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Job Stability, Job Satisfaction, Job Loyalty

فهرس المحتويات

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| / | الإهداء |
| / | الشكر والتقدير |
| / | ملخص الدراسة |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: بناء الموضوع | |
| ص4 | أولاً: الإشكالية |
| ص5 | ثانياً: الفرضيات |
| ص5 | ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع |
| ص6 | رابعاً: الأهمية والأهداف |
| ص7 | خامساً: المفاهيم |
| ص11 | سادساً: المقاربة النظرية |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة | |
| ص18 | أولاً: الدراسة الأولى |
| ص20 | ثانياً: الدراسة الثانية |
| ص23 | ثالثاً: الدراسة الثالثة |
| ص25 | رابعاً: الدراسة الرابعة |
| ص27 | خامساً: الدراسة الخامسة |
| ص29 | سادساً: الدراسة السادسة |
| الفصل الثالث: الطريقة والأدوات | |
| ص33 | أولاً: مجالات الدراسة |
| ص37 | ثانياً: المنهج المستخدم |
| ص38 | ثالثاً: أدوات جمع المعلومات |
| ص39 | رابعاً: المعاينة |
| ص39 | خامساً: خصائص عينة الدراسة |
| الفصل الرابع: النتائج والمناقشة | |
| ص48 | أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى |
| ص57 | ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية |
| ص66 | ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى |
| ص68 | رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية |
| ص71 | خامساً: الاستنتاج العام |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|------------------------|
| ص74 | خاتمة |
| ص75 | التوصيات |
| ص77 | قائمة المصادر والمراجع |
| / | الملاحق |

فهرس الجدول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | يوضح نوع الجنس للمبحوثين | 39 |
| 02 | يوضح المستوى العمري للمبحوثين | 41 |
| 03 | يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين | 42 |
| 04 | يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية | 43 |
| 05 | يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة | 45 |
| 06 | يوضح العلاقة بين الراتب الشهري المحفز والشعور بالفخر والإعتزاز عند التحدث مع الآخرين | 48 |
| 07 | يوضح العلاقة بين الراتب والبقاء في المؤسسة | 49 |
| 08 | يوضح العلاقة بين مدى إكتفاء الموظفين بالراتب الشهري وورغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة | 50 |
| 09 | يوضح العلاقة بين التوزيع العادل للمكافئات في المؤسسة والإستعداد للتضحية بكل ما تحصل عليه | 51 |
| 10 | يوضح العلاقة بين مناسبة الدخل الشهري مع قدرات المبحوثين والشعور بالأمان والإستقرار في بيئة العمل | 52 |
| 11 | يوضح العلاقة بين ارتفاع الراتب الشهري مقارنة بزملاء يحملون نفس المؤهل وتفضيل البقاء والإستمرار في المؤسسة | 53 |
| 12 | يوضح العلاقة بين ادراك الموظفين لفرص النمو والتطور في وظيفتهم الحالية ومدى رضاهم عن العلاوات المقدمة مقارنة بالجهد المبذول | 54 |
| 13 | يوضح العلاقة بين رؤية المبحوثين لنظام توزيع المكافئات والحوافز وعدم ارتباطه بالكفاءة في العمل وبين قبولهم لفرص عمل آخر بأجر أعلى من مؤسستهم الحالية | 55 |
| 14 | يوضح العلاقة بين رضا الموظفين عن الإدارة ومدى تأثير الزيادة في الأجر على مستوى الرضا عن العمل | 56 |
| 15 | يوضح العلاقة بين اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والراتب الشهري المحفز في العمل ومدى شعور الموظفين بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن مؤسستهم مع الآخرين | 57 |
| 16 | يوضح العلاقة بين تأثير العمل الجماعي على رغبة الموظفين في العمل ومدى ارتباطهم بالمؤسسة وورغبتهم في البقاء مستقبلا | 58 |
| 17 | يوضح العلاقة بين اتحاد الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى رغبة | 59 |

فهرس الجداول

| | الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية | |
|----|--|----|
| 60 | يوضح العلاقة بين منح الموظفين فرصة تبادل الآراء والإستفادة من خبرات ومدى استعدادهم للتضحية بكل ما حصلو عليه في المؤسسة | 18 |
| 61 | يوضح العلاقة بين مراعاة الرئيس لمصلحة الموظف في القرارات المرتبطة بوظيفة ومدى شعور الموظفين بالأمان والإستقرار في المؤسسة | 19 |
| 62 | يوضح الرغبة في البقاء في المؤسسة وعلاقتها بالقرارات الإدارية | 20 |
| 63 | يوضح فرص نمو والتطور في الوظيفة الحالية وبين اهتمام الرئيس في اتخاذ القرارات | 21 |
| 64 | يوضح العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية سواء بشكل فردي أو بمشاركة الزملاء ومدى استعداد الموظفين لقبول عرض عمل آخر في حالة توفره | 22 |
| 65 | يوضح العلاقة بين تعامل المسؤولين والزملاء في الجامعة بشكل مقبول ومدى رضا الموظفين عن الإدارة في مؤسستهم | 23 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 40 | يوضح نوع الجنس للمبحوثين | 01 |
| 41 | يوضح المستوى العمري للمبحوثين | 02 |
| 42 | يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين | 03 |
| 44 | يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية | 04 |
| 45 | يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة | 05 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| 81 | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإجتماعية | 01 |
| 82 | الهيكل التنظيمي لأقسام الكلية | 02 |
| 83 | طلب ترخيص بالزيارة | 03 |
| 84 | إستمارة إستبيان | 04 |

مقدمة:

لا شك أن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات على إختلاف طبيعتها ، سواء كانت عمومية أو خاصة صناعية أو خدماتية ، يتمثل في سعيها المستمر لإمتلاك القدرة على التكيف السريع مع التحولات الكبرى التي يشهدها العالم ، والتي ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

رغم ما أسفرت عنه هذه التحولات من إنعكاسات ملموسة على مستوى تحديث التجهيزات والمعدات والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا ، فإن العنصر البشري لا يزال يعد الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، إذ يشكل المحرك الرئيسي لنشاطها الإنتاجي وأدائها العام، ولهذا شهد العصر الحديث إهتماما متزايدا بالموارد البشرية في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت الإدارة الحديثة تولي عناية كبيرة بجذب الكفاءات المؤهلة والعمل على تعزيز العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد وقدرتهم على العمل كما تسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على إحترام العاملين وتقدير جهودهم وضمان إستقرارهم وتحقيق مستويات من العدالة والإنصاف داخل بيئة العمل.

فالعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة والفاعلة حظيت بإهتمام الكثير من الباحثين نظرا لأهميتها، فإن أهمية العدالة وأثرها الإيجابي جعلت الباحثين في المجال التنظيمي والإداري يعملون على تطبيقها ضمن التنظيمات الإدارية والعمل على ترسيخها ضمن سلوكيات العاملين وذلك بالإستناد إلى جملة من الأفكار التي قدمها ستيسي آدمز من خلال نظريته " نظرية العدالة " والتي إعتبر من خلالها أن الفرد العامل يقوم بشكل دائم بإجراء مقارنة بين مخرجاته ومخرجات زملائه مقارنة بمدخلاته معهم، لتبرز أن العدالة التنظيمية تأخذ ثلاثة أبعاد هامة حيث أن لكل بعد علاقة وطيدة ببقية الأبعاد، ونظرا لما للعدالة التنظيمية من أثر على مستوى التنظيم والفرد من ناحية وعلى العديد من المتغيرات التنظيمية على غرار الاستقرار الوظيفي، فمن الضروري أن تسهر المؤسسة على راحة موظفيها في بيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا، لتضمن لهم الإحساس بالراحة والرضا وتحسين أدائهم الوظيفي، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والإستقرار الوظيفي، لتحقيق رضا الموظفين وولائهم للمنظمة وقد تم إختيار كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط للبحث في موضوع الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسة كالآتي:

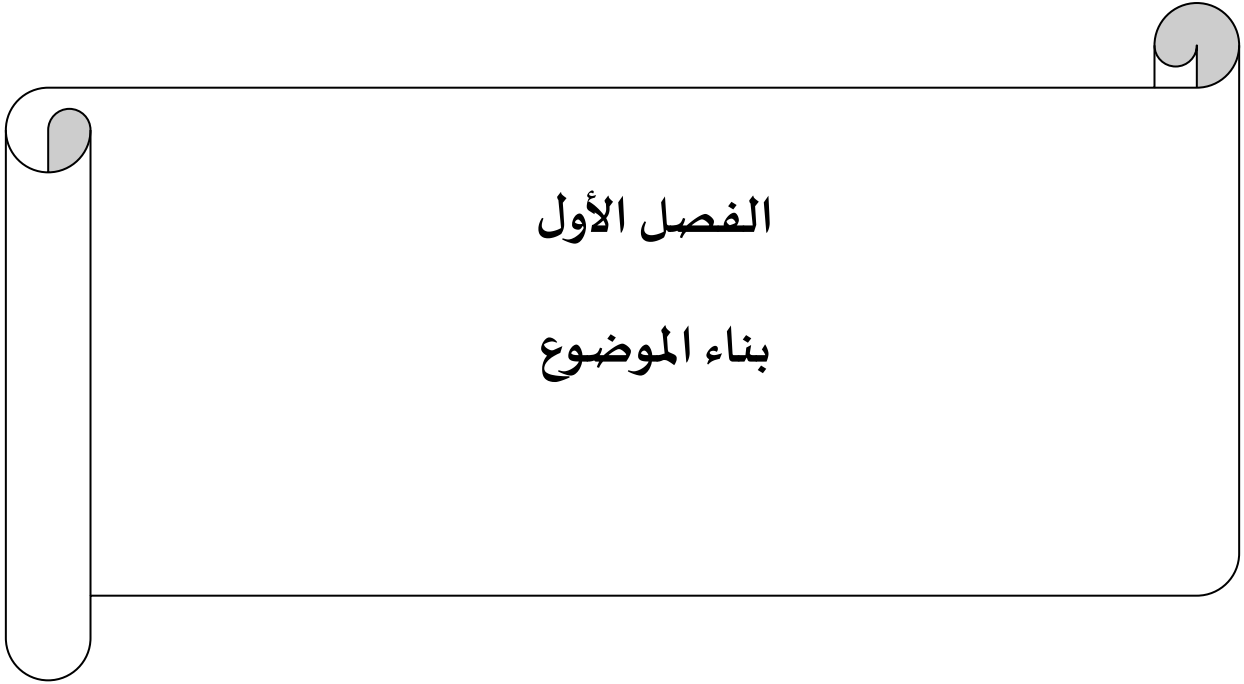
الفصل الأول: يتناول بناء موضوع الدراسة حيث تم التطرق من خلاله إلى الإشكالية والفرضيات

وأسباب إختيار الموضوع والأهمية والأهداف والمفاهيم والمقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة وحمل عنوان " العدالة التنظيمية " بمجالها المكاني والزماني للدراسة، تساؤلات وفرضيات الدراسة، المنهج المستخدم، الأداة العينة ونتائج دراستها حيث تناولت ستة دراسات سابقة.

الفصل الثالث تناول الطريقة والأدوات منها مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع المعلومات، المعاينة وأخيرا عينة الدراسة.

الفصل الرابع والأخير حيث تم تقسيمه إلى جزئين: جزء تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية، أما الجزء الثاني تطرقنا إلى مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية وختم الفصل الخير باستنتاج عام للدراسة وخاتمة.



الفصل الأول

بناء الموضوع

أولاً: الإشكالية

يعتبر العمل ضرورة من ضروريات الحياة التي يحتاج إليها الفرد في تحقيق حاجاته ومتطلباته المادية والإقتصادية هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد مورد هام من موارد المؤسسة وأصل من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة فهو مصدر لقدرتها التنافسية إذ يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة وتنظيم في سبيل تحقيق التطور و الإزدهار والتميز لحفظ كرامة الأفراد في المجتمع كما، يهدف أي عامل من خلال إنتمائه وشغله لوظيفة ما في أي تنظيم إلى تحقيق إشباعات و تلبية الإحتياجات المادية والمعنوية والنفسية والإجتماعية، إضافة إلى تحقيق الطموحات والحصول على منافع وإمتيازات وهو ما يؤدي إلى بقاء العامل وإستمراريته وإنضباطه كما يشعره بالأمن الوظيفي ويجعله أكثر إلتزاما وكفاءة وأداء كما يتيح له فرصة للتفوق والتطور وشعوره بالأمن والإستقرار الوظيفي، وهو ما يحقق له الرضى وبالتالي الرغبة في الإستقرار في المنظمة، إلا أن عدم توفر الضمانات وغياب الرضا يجعل من المغادرة وترك العمل إحدى إختيارات العامل الخاصة إذا توفرت لديه البدائل فإستقرار العاملين بالمنظمة فبالنظر لما حققته الكثير من المنظمات العالمية عامة واليابانية خاصة من حيث الأداء والإنتاجية ومحافظة على إستمراريتها وبقائها يعود بالأساس بإهتمام العاملين في مختلف المستويات والجوانب التنظيمية والمهنية، بالإضافة لسعيها لوضع نظام قائم على العدل، وهو ما ساهم في إستقرار العاملين وبقائهم في مؤسساتهم وعدم الرغبة في تركها، أصبح العامل يتأثر بعوامل شخصية وأخرى تنظيمية وتعد العدالة التنظيمية إحداها، فوجود نظام قائم على العدل فيما يتعلق بالمسار الوظيفي للعاملين وكل ما يرتبط بتوزيع الأجور والمكافآت، وبطريقة التعاملات بين الرؤساء و المرؤوسين كل هذا يحفزهم للإستقرار في العمل إلا أن غياب العدالة التنظيمية وعدم إدراكها من العاملين قد يترتب عنها مغادرة العاملين للمنظمة خاصة في ظل ما تقدمه منظمات أخرى من إمتيازات أو اللجوء للغياب والتمارض، وتزايد ظاهرة التسرب الوظيفي وعدم الإنضباط ومن المعلوم أنه مهما بلغت المنظمة من ناحية الهياكل التنظيمية، أو الأساليب التسييرية إلا أنها كثيرا ما تفشل في تحفيز عاملها لتحقيق أهدافها والمحافظة عليهم وهذا ما جعل من العدالة التنظيمية إحدى متطلبات الأساسية والمحفزات التي تحقق الرضا الوظيفي و الإستقرار للعاملين في المنظمة، إلا أن تجسيد مبدأ العدل والإنصاف يبقى من التحديات التي تواجهها المنظمة وذلك راجع لتنوع الموارد البشرية وإختلافهم ثقافيا ومعرفيا ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وإبراز طبيعة العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة .

وهذا ما جعل العدالة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق إستقرار العاملين في المؤسسة إلا أن تجسيد مبدأ العدالة و الإنصاف يبقى من التحديات التي تواجهها المؤسسات ويمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي:

- إلى أي مدى تسهم العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمارثليجي؟

التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و إستقرار الموظفين ؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية وشعور الموظفين بالإنتماء والولاء للمؤسسة؟

ثانياً: الفرضيات

تنقسم الفرضيات إلى:

أ. الفرضية العامة:

يسهم إدراك الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية في تعزيز شعورهم بالاستقرار الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمارثليجي.

ب. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية بين مستوى إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية ومستوى شعورهم بالاستقرار الوظيفي.
- توجد علاقة طردية بين إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية ومستوى شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يعود إختيار هذه الدراسة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في مايلي

أ. الأسباب الذاتية:

- وجود رغبة شخصية لدراسة مثل هذه المواضيع ضف إلى ذلك طبيعة التخصص الذي يفرض علينا دراسة شاملة لبعض المبادئ والمتغيرات التنظيمية حيث تعد العدالة التنظيمية من المبادئ الإدارية الحديثة التي إستطاعت من خلالها العديد من المنظمات من تحقيق التنافسية والفعالية التنظيمية وتحقيق أهدافها وضمان بقاء عاملها وإستقرارهم في العمل

وللاهم للمنظمة وهو ما جعلنا نسلط الضوء ونبحث في واقع تفعيل المؤسسة الجزائرية لمبدأ و أبعاد العدالة التنظيمية.

- إن تطبيق العدالة التنظيمية كمبدأ إداري حديث لديه العديد من التأثيرات و الإنعكاسات ومن بينها إنعكاساته على إستقرار العاملين وبقائهم في المؤسسة ومن هنا كان لابد لنا من معرفة مدى تطبيق المنظمة الجزائرية للعدالة التنظيمية ومدى تأثير ذلك على إستقرار العاملين فيها.

ب- أسباب موضوعية :

- لطالما إرتبط إستقرار العمالة في المنظمة بمدى قدرتها على توفير كل عوامل الرضا الوظيفي للموظف و إشعاره بالأمن وتجاه نفسه و وظيفته، حيث إرتبطت سابقا بمجموعة من العوامل المادية إلى أنه تماشى مع التطورات التي عرفتها المؤسسة، فإن إستقرار العاملين ومحافظة الكثير من المؤسسات على مواردها وتحقيقها لأهدافها جاء كنتيجة لوضع المؤسسة لمجموعة من السياسات و الإجراءات التنظيمية العادلة والمحفزة .

- يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الرائدة في العلوم الإدارية كون أن شعور العاملين بأن هناك نظام قائم على العدل قد ينعكس على ثقتهم بالإدارة وبالتالي رغبتهم في الإستمرار في العمل.

رابعاً: الأهمية والأهداف

أ. أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي فالعدالة التنظيمية تعد من الأسس الإدارية الحديثة والمهمة والمؤثرة في العديد من المتغيرات التنظيمية وفي مقدمتها الإستقرار الوظيفي الذي يعد العنصر الجوهري التي تعتمد عليها المنظمات في دعم إستمراريتها وفعاليتها، إنطلاقاً من ضمان إستقرار عاملها وخفض معدلات غيابهم وهذا يؤدي إلى الرفع من مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي للموظف والمنظمة في آن واحد فتوفر مبدأ العدل والنزاهة يجعل الموظفين أكثر ثقة من قبل الإدارة كنظم وتقييم الأداء، والتوظيف، التدريب وتكوين الخ بالإضافة إلى مستوى ثقتهم في الرئيس و المسؤولين عنهم في العمل من ناحية والتنظيم من ناحية أخرى، كل هذا لدى الموظفين شعوراً بالراحة النفسية والأمن الوظيفي وذلك كون المنظمة تلي لهم مختلف متطلباتهم وهذا ما يضمن لهم الرضا عن العمل فإن إهتمام المنظمة ضمن نظام عادل يمس مختلف

جوانب الحياة التنظيمية و الاجتماعية لهم يخلق لديهم دافعية للعمل والبقاء فيها ، إلا أن غياب إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها ، قد يترتب عنها عدة آثار تتعلق أساسا بمرردودية الموظف في أداء عمله و إتقانه له وعلى شعوره بالأمن الوظيفي وهذا ما يؤدي لشعوره بعدم الإستقرار وبالتالي ينعكس على أهدافه وأهداف المنظمة وفعاليتها.

ب. أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها على النحو التالي:
- التعرف على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
 - الإكتشاف من أن المؤسسة تعتمد أساليب في تحقيق العدالة التنظيمية وإمكانية إدراكها من طرف الموظفين وبالتالي إسهامها في رفع الروح المعنوية للمورد البشرية.
 - القدرة على مدى قدرة القائد الإداري في المنظمة على خلق جو عمل قائم على العدل والنزاهة، ويحفز الموظفين نحو العمل يخلق لديهم ولاء وإنتماء أكثر إتجاه المنظمة ويساهم في إستقرارها.

خامساً: تحديد المفاهيم

أ. العدالة التنظيمية:

- المفهوم اللغوي: العدل، مصدر ضد الظلم والجور، وأيضا الكيل، الجزاء، القصد في الأمور، الإستقامة.¹
- المفهوم الإصطلاحي: تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية تتواجد داخل المنظمات ولقد أدرك الباحثون في العلوم الإجتماعية أهمية توافر مبادئ وقيم العدالة داخل المنظمة منذ زمن بعيد، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في سنة 1987م في مقالات جرينج برج Green berg ليدل على إحساس العامل بالعدالة والنزاهة في المنظمات ، إذ يعرفها هذا الباحث على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.²

¹ فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، ط4، لبنان. دار المشرق، 1999، ص463

² رشدي عبد اللطيف، وادي العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 21، العدد 01 جامعة سوهاج مصر، 2007 ص 4.

- المفهوم الإجرائي:

يقصد بها النزاهة والإنصاف اللذين يشعر بهما الموظف في علاقته بالمنظمة على مستوى التوزيع والإجراءات والمعاملة دون تمييز أو تعسف مع إحترام الغير.

1- العدالة التوزيعية:

- المفهوم الإصطلاحي:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسات مبكرة في العدالة التنظيمية إلا أن الدراسات الحالية إمتدت لتشمل كافة المخرجات.¹

وتشمل تلك المخرجات مايلي:

- الجانب المادي : أي ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- الجانب الاجتماعي: يعبر عن تقدير للفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يقارن بما يحصل عليه من تقدير وما يقدم من إسهامات في العمل.

- المفهوم الإجرائي:

ويقصد بذلك تحقيق العدالة في توزيع العوائد داخل المؤسسة الجزائرية، بما يضمن حصول العامل على أجر مناسب، وحوافز محفزة ومكافآت عادلة، بالإضافة إلى ضمان إستحقاقه للترقية وفقا لمؤهلاته وأدائه.

2- العدالة التفاعية:

- المفهوم الإصطلاحي:

تمثل العدالة التفاعية مدى إحساس العاملين التي يحصل عليها الموظف عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب و إحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بينهم وإهتمام الرئيس لمصالح الموظفين.²

¹ محفوظ أحمد: جودة إدارة الموارد البشرية ، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص309.

² محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص312.

• المفهوم الإجرائي:

هو إحساس الموظف بعدالة التفاعل التي يتلقاها في المنظمة أصحاب القرار وإتاحة الفرصة للموظفين في مشاركة صناعة القرارات والإهتمام بإنشغالهم الإدارية وعدم التحيز.

ب. الاستقرار الوظيفي:

• المفهوم اللغوي:

الاستقرار هو الثبات والرسوخ، كما يعني المكوث والإقامة والسكون، وإستقر بالمكان أي أقام فيه.¹

• المفهوم الإصطلاحي:

إن الاستقرار الوظيفي يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائما تغييره ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي.²

• المفهوم الإجرائي:

هو إستقرار الموظف في المنظمة وإستمراره فيها وشعوره بالرضا المهني يعد مكسب مهم له وللمنظمة.

1- الرضا الوظيفي:

• المفهوم اللغوي:

الرضا، يراضي، راضيا، ورضا غيره أي طلب رضاه.³

• المفهوم الإصطلاحي:

نظرا للأهمية التي توليها المؤسسات المعاصرة للفرد العامل حظي مفهوم الرضا الوظيفي إهتمام العديد من الباحثين في تحديد مفهومه ، إلا أنه لم يتم إيجاد مفهوم عام وشامل نظرا لإختلاف الرؤى و الإهتمامات الفكرية، مما سمح بتعدد تعاريفه الرضا الوظيفي و التي يمكن إدراجها كما يلي :

عرف العدلي الرضا الوظيفي بأنه "شعور نفسي بالإرتياح و القناعة أو السعادة نتيجة أداء الفرد للعمل"، أما العنزلي فقد عرفه بأنه "مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها

¹ روجي البعلبكي: المورد الثلاثي دار العلم للملايين ، ط3، بيروت 2005 ص 121 .

² السيدعلي الشتا: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية 1997 ص 334.

³ علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 366.

وبالتالي يعكس درجة سعادته وإستقراره فيها وماتحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب في إشباعها قياسا بأدائه للوظيفة.¹

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي من خلال هذين التعريفين مرتبط بما توفره الوظيفة التي يؤدّيها الفرد من إشباع مادي ومعنوي، أي أن الرغبة في أداء العمل ناتجة عن درجة السعادة والراحة التي يشعر بها الفرد. كما يشير الرضا الوظيفي إلى "مجموعة مشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.²

• المفهوم الإجرائي:

يشير الرضا الوظيفي على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة للفرد من متطلبات الخ

2- الولاء الوظيفي:

• المفهوم اللغوي:

يعني العهد، القرب، النصرة، المحبة والإلتزام.³

• المفهوم الإصلاحي:

يعبر عن حالة تواجد العامل مع المنظمة ومع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها الذي يعمل فيها.⁴ هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة والأهداف والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات.⁵

• المفهوم الإجرائي:

الولاء الوظيفي هو الدرجة التي يحصل عليها الموظف لغرض أهدافه ومدى إلتزامه بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها وإستعداده لبذل جهود إضافية لتحقيق نجاحاته ورغباته.

¹ فانتة عبد اللطيف سلمة: إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 31.

² محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 96.

³ محمد أحمد إسماعيل: مفهوم الولاء التنظيمي، تم الإستعانة به بتاريخ 2016/02/14، www.hrddiscusion.com

⁴ ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع ط1، عمان 2003 ص 103.

⁵ منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين، ط1 المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة 2015 ص 77.

سادساً: المقاربة النظرية

1- مفهوم النظرية:

من الناحية اللغوية: إسم مؤنث منسوب إلى النظر، والنظر يطلق في لغة العرب على ثلاث معاني: المشاهدة البصرية ، والإنتظار، والتأمل والتفكر والتدبر في عواقب الأمور وحقائقها.¹ أما اصطلاحاً: فقد عرفت النظرية تعريفات عديدة، نذكر منها:

هناك من عرفها على أنها إطار فكري، يشكل رؤيا منظمة في نسق علمي مترابط للظواهر عن طريق تحديد العلاقة بين المتغيرات الداخلة فيها بهدف تفسير هذه الظواهر أو التنبؤ بها.² وهناك من يعرفها على أنها: "تفسير مؤقت لمجموعة من الظواهر الواقعية، وتندرج من حيث الشمولية من تفسير عدد قليل من الظواهر إلى تفسير عدد كبير من الظواهر. بعبارة أخرى هي صياغة مؤقتة لقانون طبيعي محتمل، لم تصل إلى مرحلة الاستقرار، فالنظرية لا تزال موضع إختبار، ولكنها أكثر رسوخاً من الفرضية لأنها اجتازت الإختبار مرة أو مرات متعددة وربما فشلت في أخرى قليلة".³ وعليه يمكن أن نلخص أهم خصائص مفهوم "النظرية" فيما يلي:

- أنها تتعلق بالجانب الفكري المستند إلى الخبرات والتجارب العلمية.
- أنها منظمة في نسق معرفي مترابط.
- أنها تستوعب أهم مهام البحث العلمي المتمثلة في : الوصف والتفسير والتنبؤ للظواهر المختلفة.⁴
- أنها لم تبلغ درجة القوانين الثابتة، بل تظل فرضاً واسعاً، ولذلك تسمح للباحث بأن ينطلق منها لفهم ووضع صياغات جديدة وتفسيرات أكثر عمومية وعمقا للظواهر المدروسة.⁵

2- المقاربة النظرية للدراسة وإسقاطها على الموضوع:

يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث، أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع، لأن الإختصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية سواء كان هذا الإنكار ضمنياً أو صريحاً، ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها، ولعل أصعب خطوة يصادفها

¹ مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004م، ص 931-932.

² بركات عبد العزيز: مناهج البحث الإعلامي، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط2، 2015، ص 27.

³ سعيد إسماعيل صبيح: قواعد أساسية في البحث العلمي، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، 1994م، ص53.

⁴ صلاح قنصوة: فلسفة العلم، القاهرة، دار التنوير، ط1، 2008م، ص188.

⁵ موريس أنجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، تر: مصطفى ماضي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، ط1، 2004م، ص55.

الباحث هو تحديد الإطار النظري تحديداً دقيقاً، بحيث يتمكن من جعل الإشكالية ميدانية ذات تأطير علمي موضوعي متخصص.¹

إن اعتماد المقاربة النظرية في البحث لا يعتمد فقط على سرد الإطار النظري للمقاربة وإنما يهدف أساساً إلى ربط مختلف المعارف المكتسبة بميدان و موضوع الدراسة، فهذه المقاربة تؤدي دوراً هاماً في كونها تساهم في توسع الباحث في موضوعه والتعمق فيه، وتحليل مختلف أبعاده ولا يتجسد ذلك إلا من خلال تجسيد الموضوع أو الظاهرة المدروسة ضمن إطار نظري أو إقتراب نظري واحد أو متعدد وبناء على الموضوع وطبيعته والذي نعمل من خلاله دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبعد صياغة فرضيات الدراسة وتحديد مفاهيمها وبعد إجرائنا للدراسة الإستطلاعية، تبين لنا أن الدراسة الراهنة² يمكن تناولها من خلال مقاربتين نظريتين الأولى وهي المقاربة النسقية والثانية هي مقاربة العدالة لستيسي أدمز والتي تقوم على مجموعة مرتكزات ومسلمات سنحاول إبرازها مع محاولة إسقاطها على موضوع دراستنا الحالية :

أ. المقاربة النسقية (النظم) وإسقاطها على موضوع الدراسة:

- النظرية النسقية النظم : The system school of managment

تعتمد هذه النظرية على نتائج و أبحاث نظرية النظم System of Theory التي تم تطويرها في علم الاحياء في الستينات من هذا القرن ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.³

- الفكرة الأساسية للنظرية :

تنظر هذه النظرية للمنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة يعتمد بعضها على بعض وتسمى جميعاً إلى تحقيقها هدف النظام، ويعمل هذا النظام ضمن نظام أكبر وأوسع يتفاعل معه هو المجتمع.⁴

وتتجسد العلاقة بين النظم والعدالة التنظيمية من خلال :

1- الوعي البيئي: ترتكز هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة

في المجتمع الأكبر،⁵ بما أن التنظيم لا يعيش في معزل عن بيئته وبما أنه نظام مفتوح فهو في

¹ مرياح مليكة: إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسير (دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار الكتاب الحديث، ط1، 2012، ص13

² مرياح مليكة: نفس المرجع بتصريف، ص13.

³ سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلوي للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2004، ص70.

⁴ هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص64.

حالة تفاعل وعلاقة مستمرة مع بيئتها الخارجية، فأى إختلال قد يحدث فيها يؤثر على المنظمة وعلى أفرادها مثل إرتباط الموظف بالعمل يكون ضمن إجراءات وقوانين تحددها الجهات المشرعة والتي تعمل على تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل، إلا أن أي خلل في تنفيذ هذه الإجراءات قد يشعر العاملين بعدم العدالة و بالتالي على إستقرارهم في العمل .

2- التغذية العكسية (المرتدة) Feedback : وتمثل مجموعة المعلومات التي تناسب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات ومتضمنة في المظاهر السلبية أو الإيجابية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن إستجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنه أن يؤدي إلى تصحيح الإنحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية، وهذا ما يؤدي لتحسين كفاءته وفعاليتها.¹

تساعد المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من خلال التغذية العكسية وذلك بالإعتماد على فعالية الإتصال ومن خلال قنواتها الاتصالية، بالتعرف على مدى تقبل العاملين لمخرجاتهم (كالأجور، والمكافآت وكافة الموارد المادية وكافة الإجراءات التي تربط بمستقبلهم الوظيفي كالتدريب والتكوين والترقية) ومدى إحساس العاملين بأن هناك عدالة وفي حال كان العكس فإن المنظمة تعمل على وضع إجراءات تصحيحية حتى تتمكن من ضمان رضا عاملها بالمنظمة، وبالتالي إستقرارهم وبقائهم في المنظمة ، وتحقيقها لأهدافها وتعتمد المنظمة على التغذية العكسية ، في بيئتها الداخلية للتعرف على مدى تقبل العاملين للقرارات و الإجراءات المتخذة ، كما تعتمد عليها المنظمة في بيئتها الخارجية لإختبار مدى تقبل منتجاتها وسلعها وخدماتها .

3- الدورية : Cyclical

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات نظم أخرى وهكذا تتحول المدخلات إلى مخرجات لنظام آخر، وهنا تتحقق العدالة الكلية من خلال العدالة في مجموعة النظم الفرعية،² فعدالة نظام تقييم الأداء ومن ثم نظام التوزيع،³ وكل هذه الأنظمة تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وذلك من خلال الإجراءات التي تتعلق ب (التقييم، الإختيار، التعيين، الترقية) والتوزيع حيث أن العلاقة بين

⁵ عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص90.

¹ خليل محمد حسن شماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014، ص91.

² عمر محمد درة: نفس المرجع، ص90.

³ محمد عادل زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص، ص80،79.

الإجراءات والعملية التوزيعية علاقة وطيدة وكل هذا يكون له انعكساته على مستويات أداء العامل وعلى إستقراره في المنظمة.

4- الإندثار السلبي : Negative Entropy

ان عدم قدرة المنظمة على خلق التوازن المستمر مع بيئتها الخارجية لمخرجات النظام السلعية او الخدماتية ، وهذا ما يجعلها تتعرض لظاهرة التلاشي والزوال.¹ وهذا ما قد يجعل المنظمة تعمل على تخفيض العمالة وهذا ما يؤثر على إدراك العاملين للعدالة خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في انهاء خدمات للعاملين .

5- حالة الاستقرار: Stenay State

النظام لا بد من أن يظل في حالة إستقرار بالرغم من حاجاته إلى إستيراد المدخلات وتصدير المخرجات ، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات،² بإعتبار أن الإجراءات تحكم مختلف الأبعاد الأخرى التوزيعية أو التعاملية حيث ان غياب العدالة بأبعادهما يؤدي لظهور سلوكيات تنظيمية سلبية تضر بالمنظمة و إستقرارها.

6- النمو والتوسع : Growth and Ex panision

التوسع والنمو لا يعني بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ماقد يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها إلا أن التوسع والنمو يستدعي أن تسبقه عملية هدم وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة عملية الهدم.³ كما أن هذا النظام يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات بالإضافة للتغذية العكسية.

7- المدخلات : (inputs)

تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر).

8- المخرجات: (outputs)

وتتضمن السلع و الخدمات والمعلومات الخارجية والمخرجات هي أساس وجود النظام، وهي والحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) رسالة المنظمة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خصير كاضيم حمود، المرجع السابق، ص93.

² عمر محمد درة: مرجع سابق ذكره، ص 90،91.

³ محمد عادل زايد، مرجع سابق، ص 79.

9- العمليات أو التحويل: (Transformation process or throughput)

جميع الفعاليات الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.¹

ومن خلال ربط هذه المقاربة بموضوع الدراسة يمكن القول أن مؤسسة جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط هي عبارة عن نظام مفتوح يكون في حالة تفاعل مستمر مع بيئته ومحيطه الخارجي . كما أنه يتأثر و يؤثر فيها، يتأثر به من خلال مختلف التغيرات التي يعرفها المجتمع سواء كانت إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، ولا يقتصر الأمر على ذلك فهناك أيضا مختلف القيم و المبادئ الاجتماعية التي إمتدت لتأخذ بذلك أبعاد تنظيمية كالعدالة التنظيمية التي تعد مستمدة من العدالة الاجتماعية، وهذا المفهوم نتيجة لجهود باحثين في مجال الإدارة حيث أن تطبيق مبدأ العدل في مختلف الممارسات والأساليب التسييرية و الإجراءات الخاصة بعمليات إدارة الموارد البشرية، و أسلوب المعاملة وطريقة توزيع مختلف مخرجات العمل يساهم في تحقيق إستقرار العامل وإندماجه في المنظمة، كما يساهم ذلك في تعديل سلوك العاملين في المؤسسة اتجاه العمل ومعالجة الكثير من المشاكل والإنحرافات التنظيمية وجعل العامل أكثر ارتباط وولاء للمنظمة ويتم ذلك من خلال أبعادها الأساسية (التوزيع ، التعاملات).

تتكون مؤسسة جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط من مجموعة وحدات فرعية مترابطة ومتكاملة وظيفيا، وتظم مجموعة موارد بشرية تقوم بوظائف وأدوار مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي ويسعى كل منها لتحقيق أهدافها، ولعل الهدف الأساسي هو المحافظة على إستقرارها وبقائها خاصة في ظل المناقشة التي تعرفها منظمات الأعمال وبالتالي إستقرارهم .

وكأي منظمة تعمل جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط على خلق بيئة عمل مريحة ونظام عمل قائم على العدل، وذلك في مختلف الإجراءات والقرارات التنظيمية والتي تتعلق بمستقبل العامل الوظيفي ذات صلة بأنظمة الترقية، تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، التكوين.... الخ وفي مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، أن إدراك العامل للعدالة في المؤسسة يرتكز بالأساس على ما يقدمه العامل وما يحصل عليه.

فالعامل له مجموعة مدخلات (الجهد العقلي والعضلي ، أداء) ومن خلال العمليات و الأنشطة الفنية والإدارية يتم تحويلها لمخرجات سلع وخدمات تقارير، وهو ما يترتب عنه حصول الفرد على

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود،: المرجع السابق، ص90.


مخرجاته الخاصة والتي ترتبط بالأجور والحوافز والمكافآت والترقيات ويتحقق ذلك في ظل مختلف الإجراءات أن تحقيق العدالة يساهم في تدعيم سلوكيات العاملين وذلك من خلال ضمان وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم تتحقق الموازنة من خلال العدالة في التوزيع والمعاملات والإجراءات، ويكون ذلك بناء على مقارنات يقوم به العامل في المؤسسة بشكل مستمر بينه وبين زملائه داخل الوحدة نفسه مع زملائه في نفس فئته المهنية او في منظمات أخرى ويكون ذلك من خلال تناسب مدخلاته مع مخرجاته، ويتم التعرف على رضا العاملين و إدراكهم للعدالة من عدمها من خلال التغذية العكسية و التي تعتمد فيها المنظمة على قنوات إتصال حيث تأخذ المعلومات شكل (إنشغالات، شكاوي، إضرابات... الخ) من طرف العاملين لتدرك بذلك عدالة المخرجات و مختلف ممارسات الإدارة و الرؤساء، حيث تتيح الفرصة للمسؤولين للإطلاع على إنشغالات العاملين ومتطلباتهم الوظيفية ومستويات رضاهم، مما يضمن قيمها بإجراءات تصحيحية ومعالجة المشاكل حفاظا على الموارد البشرية كما ينعكس ذلك على العديد من المتغيرات التنظيمية (الولاء التنظيمي، الصراع، الثقة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي).

ب. **نظرية العدالة**: تركز هذه النظرية التي أسسها ستايسي آدمز Stacy Adams سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على إعتقاد أن الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه .

بناء على هذا الإعتقاد يرى ستايسي آدمز ان الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم بمعدل مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معيناً إتجاه الإنصاف أو عدمه مع العلم أن الافراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا للإنصاف الكامل، تؤكد النظرية على أن تكون مقارنة العامل بالذين هم نفس مؤهلاته وكفاءته المهنية، كما أن المدخلات والمخرجات تستعمل في نظرية الإنصاف لتحديد بالضبط من خلال إدراكنا لما هو محيط بنا ومرغوب به .

وتفسر هذه العلاقة من خلال نظرية العدالة لـ "آدمز" حيث تعتبر من أبرز النظريات التفسيرية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تؤكد على أن شعور الموظف بالعدالة يعتمد على مقارنة إدراكية بين ما يقدمه من مدخلات (كالجهد، الوقت، الخبرة) وما يحصل عليه من مخرجات (كالراتب، التقدير، الترقية)، مقارنةً بما يتلقاه الآخرون في بيئة العمل ذاتها. وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً

بمفهوم العدالة التنظيمية، إذ أن تحقق العدالة سواء كانت توزيعية، أو تفاعلية يعزز من إدراك الموظف للإنصاف، ما ينعكس إيجابًا على حالته النفسية وسلوكه المهني، وبذلك فإن العدالة التنظيمية تُعد أحد المحددات الأساسية للاستقرار الوظيفي، حيث يؤدي شعور الموظف بالعدالة إلى زيادة رضاه الوظيفي وولائه التنظيمي، مما يقلل من رغبته في مغادرة المؤسسة، ومن ثم فإن توظيف نظرية آدمز في تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي يُسهم في تقديم تفسير علمي لسلوكيات الأفراد داخل المنظمات، ويوفر إطارًا نظريًا لفهم تأثير سياسات العدالة على بقاء العاملين واستقرارهم المهني.



الفصل الثاني
الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

1. عنوان الدراسة:

- محمد الدر (العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية و إنعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري)، دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح
- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم الاجتماع 2015-2016¹

2. المجال الزمني:

- إمتدت هذه الدراسة الفترة الممتدة من شهر أوت 2012 إلى غاية شهر أوت 2014 .

3. المجال المكاني للدراسة:

- أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .

4. تساؤلات وفرضيات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ماهو واقع ومستوى العدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية وماهي إنعكاساتها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها؟

التساؤلات الجزئية:

- ماهو واقع ومستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية ،وماهو إنعكاسها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها ؟
- ماهو واقع ومستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وماهو إنعكاسها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها ؟
- ماهو واقع ومستوى العدالة التفاعلية في المؤسسة الجامعية وما هو إنعكاسها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها ؟

¹ محمد الدر: العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية و إنعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2015-2016.

- ماهو واقع ومستوى العدالة التقييمية في المؤسسة الجامعية وماهو إنعكاسها على مستوى على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها؟

5.الفرضيات:

الفرضية العامة:

- هناك واقع ومستوى معين للعدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية لها إنعكاساتها و أثارها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها .

الفرضيات الجزئية:

- للعدالة التوزيعية واقع ومستوى معين في المؤسسة الجامعية له إنعكاس على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها.
- للعدالة الإجرائية واقع ومستوى معين في المؤسسة الجامعية له إنعكاس على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها.
- للعدالة التفاعلية واقع ومستوى معين في المؤسسة الجامعية له إنعكاس على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها.
- للعدالة التقييمية واقع ومستوى معين في المؤسسة الجامعية له إنعكاس على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها.

6.المنهج:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي

7.الأداة: الإستمارة

8. العينة: عينة حصرية غير احتمالية حيث تكون حجم العينة من 193 مفردة

9. نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن هناك واقع ومستوى كبير لتحقيق بعد العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وهذا نظرا لتوافق وتناسب أعبائهم الوظيفية مع ما يحصلون عليه من نتائج مقابل تلك الأعباء التي تحددها رتبهم العلمية والأكاديمية ومؤهلاتهم العلمية .
- أكدت عينة الدراسة أن القاعدة النوعية متحققة حيث تعني هذه القاعدة بأن كل أعضاء هيئة التدريسية وبغض النظر عن خصائصهم الفردية الجنس،العرق، القابلية ، متساوون بفرص

الحصول على مكافآت ، فمثلا عندما تعمل المؤسسة الجامعية علا تقديم جامعية لأعضاء هيئة التدريسية يجب أن تشمل هذه الخدمات كل أعضاء الهيئة التدريسية داخل المؤسسة الجامعية وليس فقط الذين يعملون بجد و إلا حصل الأخير فإن باقي أعضاء الهيئة التدريسية سيشعرون بأن هناك تجاوز على القاعدة النوعية.

- أكدت عينة الدراسة المتمثلة في الهيئة التدريسية أن لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة الجامعية التي هم موظفين فيها وأن هناك إنعكاس إيجابي بين تحقق العدالة التفاعلية في المؤسسة الجامعية والولاء التنظيمي لدى هيئة التدريسية.
- كلما تحقق مؤشر من مؤشرات العدالة التفاعلية كلما إنعكس إيجابيا وزاد في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية .
- كلما تحقق مؤشر من مؤشرات العدالة الإجرائية كلما إنعكس إيجابيا وزاد في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية.

الدراسة الثانية:

1- عنوان الدراسة:

- سمية جقيدل (إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط)
- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل .
- جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2018.2019¹.

2- المجال الزمني للدراسة:

إمتدت هذه الدراسة الفترة الممتدة من بداية شهر ماي 2016 إلى غاية شهر ماي 2018.

3- المجال المكاني للدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية بولاية الأغواط جامعة عمار ثليجي شملت كل الكليات في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

1 جقيدل سمية : (إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمارثليجي بالأغواط). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس، تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط 2018-2019.

4- تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

ماهو واقع ومستوى معين للعدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية لها إنعكاساتها وأثارها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها ؟

تساؤلات فرعية:

- مامستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- مامستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية) ؟
- هل توجد فروق دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة، الوظيفة) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة بإختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- هل توجد فروق دلالة إحصائية بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة بإختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- هل يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء في العمل).

5- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

هناك واقع ومستوى معين للعدالة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها في المؤسسة الجامعية لها إنعكاساتها وأثارها على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس للمؤسسة الجامعية التي هم موظفون فيها .

الفرضيات الجزئية:

- من خلال التساؤلات المطروحة سابقا صياغة الفرضيات التالية
- مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط منخفض.
 - مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط منخفض.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية).
 - توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة بإختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
 - توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة بإختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
 - يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة المنظمة).

6- المنهج:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

7- الأداة: الإستمارة حيث كان حجم العينة 277.

العينة إعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية.

8- نتائج الدراسة:

- لقد أثبتت نتائج التساؤل أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية جاء مرتفعا، إذ أثبتت النتائج أن معظم الأساتذة التعليم العالي كان تقييمهم للعدالة مرتفعا.
- تظهر النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفعة التي تتمتع بها الإدارة الجامعية ربما تعود إلى العلاقة الإيجابية بين الأساتذة والمسؤولين.

- أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي قد فسر النتيجة على أساس وجود فهم مشترك لمبادئ العدالة التنظيمية عند جميع الفئات والمستويات من الأساتذة بسبب التأهيل والتدريب والخبرة كلما زاد مؤهل الأستاذ وخبرته ونضجه زاد فهمه في للواقع التنظيمي .
- تعمل الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري من جهة أو غلق مجالات وقنوات الإتصال ، كما أن العمل على تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة الواحدة يسهم في فعالية الأداء والتنسيق الإداري نتيجة الخبرة المتراكمة لأفراد المؤسسة الجامعية.
- تعكس النتيجة المتوصل إليها عدم وجود فروق وإختلافات بين الأساتذة الذكور و الإناث في مستوى إدراك العدالة التنظيمية يعزى لمتغير مدة العمل لأن طبيعة الإدارة الجامعية تتسم بالمنافسة وتشجع الأساتذة من الجنسين على الوعي بأهمية العدالة التنظيمية.
- تبينت النتيجة المتوصل إليها أنه لا توجد فروق وإختلافات بين الأساتذة الذكور والإناث في مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير مدة العمل لأن أداء الأستاذ ينعكس على جميع العاملين في الجامعة.
- يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أستاذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حيث يمكن تفسير إسهام العدالة التنظيمية في القدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية حيث أن العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية كلاهما يعبران عن حالة إنفعالية .
- يمكن القول أن العلاقة الإرتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة مرتبطة إرتباط قوي بالممارسات الإدارية وسلوكيات القيادة لزيادة الرغبة في تطوير الذات ورفع مستوى الكفاءة الأكاديمية والمهنية لأنه ينعكس إيجابياً على تحقيق الجودة والثقة بين الزملاء العمل والمرؤوسين والثقة بالمنظمة.

الدراسة الثالثة:

1- عنوان الدراسة:

- جبالي عبد الحق (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي)
- دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي نموذجاً
- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية
- جامعة البليدة 2، 2013-2014.¹

¹ جبالي عبد الحق: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة البليدة 2، 2013-2014.

2- المجال الزمني للدراسة:

إمتدت هذه الدراسة الفترة ما بين يوم 07 جانفي 2014

3- المجال المكاني للدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية بأحد مديريات مؤسسة سونلغاز أم البواقي (فرع من مجمع سونلغاز)

4- تساؤلات وفرضيات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة سونلغاز أم البواقي والولاء التنظيمي للعمال؟

تساؤلات فرعية:

- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري ؟
- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الإجرائية ولاء مستمر ؟
- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التفاعلية والولاء العاطفي؟

الفرضية العامة:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسة سونلغاز أم البواقي والولاء التنظيمي للعمال.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري .
- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر .
- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التفاعلية والولاء العاطفي .

5- المنهج :

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي

6- الأداة: الإستمارة حيث كان حجم العينة 110

7- العينة: إعتد الباحث على المسح الشامل لمجتمع الدراسة .

8- نتائج الدراسة

- إعتمدت الإدارة إلى ممارسة ضعيفة في مستوى العدالة التوزيعية خاصة في توزيع المكافآت والحوافز وتوزيع عبء الوظيفة بينما الأجر ثابت يتغير حسب طبيعة المنصب وهذا حسب إتفاقية جماعية للمؤسسة.

- كذلك توصلت الإدارة إلى ضعف في مستوى ممارسة العدالة الإجرائية من طرف إدارة المؤسسة إتجاه العمال وعدم إنصافها في تطبيق القرارات على كل العمال و إخضاعهم بطريقة غير عادلة لإجراءات التدريب والتكوين وفق معايير واضحة وشفافة.
- من خلال نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التفاعلية جاء مرتفع من خلال نمط الإشراف داخل المؤسسة الذي إتسم بالمعاملة الحسنة والمحترمة للمشرف إتجاه العاملين وإلتزامه في حل النزاعات بينهم جعلهم يشعرون بالفخر و الإعتزاز بإنتمائهم للمؤسسة .

الدراسة الرابعة

1. عنوان الدراسة:

- تواتي سمية (العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوس).
- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص التنظيم والموارد البشرية .
- جامعة علي لونيبي البليدة 2. 2019/2018.¹

2. المجال الزمني للدراسة:

- أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من 10 سبتمبر 2017 إلى غاية 30 فيفري 2018

3. المجال المكاني للدراسة :

- أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لمناجم الفوسفات صوميفوس SOMPHIOS تبسة حيث تم إختيار أحد فروعها وهو مقر المديرية العامة تبسة.

4. تساؤلات وفرضيات الدراسة :

التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

تساؤلات فرعية

- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وحصول العاملين على فرصة للترقية الوظيفية في المنظمة ؟

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وشعور العاملين بالرضا الوظيفي في المنظمة ؟

¹ تواتي سمية: العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، (دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة علي لونيبي، البليدة 2، 2018-2019.

- هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية وشعور العاملين بالولاء التنظيمي في المنظمة ؟

الفرضية العامة

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي في المنظمة.

فرضيات الدراسة

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية (جمع المعلومات، التدريب، إجراءات التكوين، إجراءات تقييم الأداء) وحصول العاملين على الترقية الوظيفية في المنظمة .
- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية (الأجور ، الحوافز ، المكافآت ، توزيع أدوات العمل) وشعور العاملين بالرضا الوظيفي في المنظمة .
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية (العلاقات الطيبة ، المشاركة في إتخاذ القرارات) وشعور العاملين بالولاء التنظيمي في المنظمة .

5. المنهج :

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

6. الأداة: الملاحظة العلمية بدون مشاركة ، المقابلة ، إستمارة ، السجلات والوثائق .

7. العينة: إعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل (المسح) حيث كان حجم العينة 100 من

أصل 119

8. نتائج الدراسة:

إتضح من خلال المعطيات النظرية للدراسة أن الفرضيات الثلاثة التي تم وضعها صادقة وبناء على صدقها يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تساهم في إستقرار العاملين في المنظمة وأن إستقرار العامل يرتبط بشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على تجسيد العدالة بأبعادها الثلاثة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية .

- إدراك العاملين لعدالة الإجراءات بإعتماد المسيرين في المؤسسة على معايير موضوعية و إجراءات ومعطيات دقيقة عند إتخاذ القرارات تتعلق بترقية وترقية العامل ضمن الهيكل التنظيمي .

- إن شركة المناجم الفوسفات تعمل على تحديد أحقية العامل في الدورات التكوينية بناء على إحتياجات المنظمة بالإضافة لإستفادة أغلب العاملين من الترقية حيث يعد مؤشر إيجابي على توفير مبدأ العدالة في عملية الترقية في شركة مناجم الفوسفات مما يتيح ذلك فرصة للعامل للحصول على إمتيازات وأجر أعلى و سلطة وظيفية .

- كما جاءت النتائج لتؤكد أن مستوى إدراك العاملين لعدالة التوزيعية جاءت مرتفعة وأن ذلك تأثير على مستوى رضاهم في المؤسسة .
- إعتقاد المؤسسة على نظام خدماتي إجتماعي منها الجانب الصحي ، الترفيهي الخ .
- إدراك العاملين لعدالة التفاعلية فقد جاء مرتفع وهو ما يساهم في ولائهم الوظيفي فقد تبين أن شركة المناجم الفوسفات صوميفوس تبسة مقر المديرية تعمل على توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل مريحة تتوفر فيه كل الظروف المادية والمعنوية التي تساهم في إستقرار النفسي ولإجتماعي للعامل.
- كما تبين أن العامل يشعر بإهتمام الرئيس وبمصالحته وأن هناك عدالة في المعاملة مع زملائه ويتجسد ذلك من خلال مناقشة الرؤساء للعاملين في القرارات التي تتعلق بمسارهم الوظيفي و إشراكهم في إتخاذ قرارات مع مسؤولهم.

الدراسة الخامسة:

1. عنوان الدراسة:

- جبلي فاتح بعنوان (الترقية الوظيفية والإستقرار المهني)
- دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة
- مذكرة نهائية الدراسة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية
- جامعة منتوري قسنطينة 2005-2006.¹

2. المجال الزمني للدراسة:

إمتدت هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من أفريل 2005 إلى جانفي 2006

3. المجال المكاني للدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب ولاية قسنطينة.

4. تساؤلات وفرضيات الدراسة :

تساؤل رئيسي

-هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني؟

تساؤلات فرعية

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى النوظف؟
- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟

¹ جبلي فاتح : الترقية الوظيفية والإستقرار المهني ، (دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة)، مذكرة نهائية الدراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006.

- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية الترقية الموظف وبين زيادة شعوره بالولاء و الإلتزام للمؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والإلتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمل وعدم تغييبهم عن العمل؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والإستقرار المهني.

-الفرضيات الجزئية:

- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والإرتياح في عمله .

-هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية وغستقرار العامل في عمله.

5. المنهج :

-إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

6. الأداة: الإستمارة ، الملاحظة ، المقابلة ، الوثائق والسجلات

7. العينة: إعتمد الباحث على المنهج المسح الاجتماعي (المنهج الوصفي) حيث كان حجم العينة

90 من أصل 903

8. نتائج الدراسة:

- تلعب الترقية دور هام في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال كلما يتحصل العامل على فرص الترقية كلما تشجع على ذلك بذل مجهود أكبر في العمل برفع معنوياته وخلق دافع من أجل تحسن أدائه وزيادة إنتاجيته.

-كلما كانت الترقية أكثر كلما زادت ثقة العمال في مؤسساتهم حيث تضمن السياسات العادلة لطمأنتهم على تدرجهم المهني مستقبلا مما يتضمن لهم التقدير والإحترام داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي يحقق لهم الرضا والإستقرار في العمل .

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية وإستقرار العامل في عمله فإن الحوافز المادية تلعب دور هام في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة .

الدراسة السادسة:

1. عنوان الدراسة:

- قرزط نجيمة (إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية)
- دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء عنابة
- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل.م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة. ¹
- جامعة عباس لغرور 2018 /2019

2. المجال الزمني للدراسة:

إمتدت هذه الدراسة من 2015/2016 إلى 2018/2019 أي 18 سبتمبر 2016 إلى 17 جويلية 2018 .

3. المجال المكاني للدراسة:

الدراسة الميدانية كانت بمؤسسة ميناء عنابة

تساؤلات وفرضيات الدراسة :

التساؤل الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟

تساؤلات جزئية:

- هل هناك علاقة إرتباطية بين نظام التعويضات والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة ؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين الظروف الفيزيكية والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة؟
- هل هناك علاقة إرتباطية بين العلاقات الاجتماعية و الإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة؟

الفرضية العامة:

-هناك علاقة إرتباطية بين إدارة الموارد البشرية والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة .

¹ قرزط نجيمة: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة عباس لغرور ، خنشلة 2018-2019.

الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة إرتباطية بين نظام التعويضات والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة.
- هناك علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة .
- هناك علاقة إرتباطية بين طبيعة الظروف الفيزيكية والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة .
- هناك علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقات الاجتماعية والإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ميناء عنابة .

4. المنهج:

تم إستخدام المنهج الوصفي

5. الأداة: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة

6. العينة: تم إستخدام عينة عشوائية طبقية حيث تم إستخدام 172 عينة من أصل 250

7. نتائج الدراسة:

- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول حسب ما صرح به أغلب المبحوثين لأن طبيعة أعمالهم لا تفي بالغرض المطلوب من الأجور.
- أفاد بعض معظم العمال بأن المؤسسة تسعى لتوفير الوسائل المشجعة على العمل وهذا الأمر يسمح للعمال بالإستقرار وعدم ترك العمل .
- يتم العمل في مؤسسة ميناء عنابة بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها .
- يساهم التماسك بين العمال في زيادة الأداء الوظيفي وتدعيم روح الجماعة.
- يشعر العمال بأنهم موارد مهمة في المؤسسة نتيجة إهتمام الإدارة بأمورهم ومشاركتهم في بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
- صرح أغلب أفراد العينة بعدم رضاهم عن معايير الترقية المطبقة في المؤسسة

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وجدنا أن جل الدراسات تناولت متغيرات مماثلة للمتغيرات محل الدراسة ولكن كل دراسة كانت تركز على تأثير المتغير المستقل "العدالة التنظيمية" مع إختلاف المتغير التابع منها "الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الاستقرار المهني..." حيث كان التنوع في القطاع منها العام ومنها الخاص كذلك كان تنوع في العينات أكثر وأقل من عينة الدراسة الحالية في حين يوجد تطور في سنوات الدراسة من القديم والحديث، أشارت الدراسات الحالية ربطت كل من متغير العدالة

التنظيمية ومتغير الاستقرار الوظيفي ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما حيث ساعدت هذه الدراسات على توجيهنا في بناء الإطار النظري للدراسة من حيث صياغة الإشكالية وصياغة فرضياتها وأخذ رؤية عامة حول العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة "العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية" وكذلك تم التعرف على المفاهيم الخاصة بالإستقرار الوظيفي والإطلاع على المراجع والكتب من أجل الإستفادة منها كما لها دور مهم وكبير ومساعدتنا على بناء الإستمارة والإختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات في حين لا بد من وجود بعض أوجه التشابه والإختلاف لدراستنا مع الدراسات السابقة والتي نعرضها على النحو التالي:

أوجه التشابه:

- على غرار تشابه دراستنا مع الدراسات في المتغيرين العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي إلا أنها تتشابه كذلك من حيث الأدوات المنهجية منها "المقابلة ، الملاحظة ، الإستمارة"
- كذلك ساعدتنا أيضا الدراسات في تفكيك الموضوع إلى مؤشرات ساهمت في فهم الموضوع مع محاولة إعطائه أبعاده السوسيولوجية مع دراسة وتحليل فرضيات الدراسة الحالية ونتائجها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج .

أوجه الإختلاف

- يمكن الإختلاف في أن الدراسات السابقة كلها كانت مستوى أعلى دكتوراء وماجستير أما دراستنا فهي في مستوى الماستر .
- إن إختلاف هذه الدراسة الحالية من حيث النطاق الجغرافي والمكاني والزمني وأيضا نوع العينة .
- حيث تم إجراء الدراسة في السنوات السابقة ودراستنا الحالية تم إجرائها سنة 2025.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاجتماعية بولاية الأغواط.

1. تاريخ الجامعة:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في 05/08/1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97_157 المؤرخ في 10_05_1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصصات التالية.

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم نفس والأرطفونيا، الحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المراكز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم

01_08_2010 لتضم الكليات وهي:

- كلية العلوم.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الهندسة.
- كلية الطب.
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية.
- كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة.
- بالإضافة إلى معهد التربية البدنية والرياضية.

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية، الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية.

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم اعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاق الموسم الجامعي 2006_2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج _ ليسانس _ وماستر _ ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و286 مشروع في النظام ل م د .
إستفادة جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد .

2. تقديم كلية العلوم الاجتماعية:

تم إنشاء كلية العلوم الاجتماعية في مطلع السنة الجامعية 2016/2017، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي. وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأستاذاتها الأكفاء الذين كانوا منضوين تحت مظلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سابقا. وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها، على كافة المستويات ، الإدارية ، والبيداغوجية ، والبحثية والاجتماعية .

3. رؤية الكلية:

- التطوير المستمر لضمان جودة المنتج العلمي .

4. رسالة الكلية

تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في جميع الممارسات التعليمية والبحثية والإدارية والاجتماعية في الكلية، والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة للنهوض بمستوى التعليم الجامعي،

وذلك بمشاركة جميع أعضاء الكلية ، لمقابلة حاجات المجتمع ، ومتطلبات سوق العمل ، وفق معايير الجودة .

5. الأهداف:

- توزيع المهام، وتفعيل دور اللجان البيداغوجية ، والمجالس العلمية والإدارية على مستوى الكلية .
- العمل على ضمان جودة البرامج الأكاديمية، من خلال المتابعة وتقديم الدعم لها .
- تشجيع البحوث الأكاديمية الجادة ، وتكثيف التظاهرات العلمية النوعية .
- متابعة تطوير أقسام الكلية المختلفة لبرامجها ولوائحها، للوصول بخريجها إلى مستوى متميز بين خريجي الأقسام المناظرة في الكليات المماثلة الأخرى، وبما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية في سوق العمل .

6. شرح الهيكل التنظيمي للكلية:

- 6.1. العميد: هو أعلى هيئة على مستوى الكلية ويقوم بالتسيير البيداغوجي والإداري للكلية
- 6.2. أمانة العميد: بناء على تعليمات السيد العميد تقوم بالإستقبال والتوجيه المراسلات على مستوى مصالح الكلية و الأقسام وحتى على مستوى الإدارة المركزية .
- 6.3. الأمين العام: مكلف بتسيير مصالح الكلية ويقوم بتسيير مصالح الكلية ودائما يبقى تحت أوامر السيد العميد.
- 6.4. أمانة الأمين العام: تقوم بالإستقبال إضافة إلى توجيه المراسلات على حسب المصالح وكذا إدخال وتوجيه المراسلات بناء على تعليمات السيد الأمين العام بالإضافة للبريد الوارد والصادر .

7. مصالح الكلية:

أولا: الجانب البيداغوجي يوجد نائبين للعميد :

- أ. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: وتندرج تحته ثلاث مصالح
 - 1- مصلحة التدريس: المكلفة بتسيير شؤون الطلبة على مستوى الكلية
 - 2- مصلحة الإعلام والإحصاء والتوجيه: تكون بطريقة آلية إحصاء الطلبة وتوجيههم على حسب التخصصات بالنسبة لكل قسم.
 - 3- مصلحة التعليم والتقييم

ب. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

1- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج:

تنشيط وتشجيع البحث العلمي وضمان وتكوين طلبة الماجستير وتادكتوراء علوم و ل.م. د ، كما تضمن الإلتزام بأخلاقيات البحث العلمي من خلال تجسيد مبادئ الجودة والأمانة العلمية.

2- مصلحة متابعة أنشطة البحث:

- التعرف ومتابعة البحث العلمي لدى الكلية (مخابر البحث، وحدات البحث ومشاريع البحث)
- التعرف على المعلومات الهامة التي تخص ميدان التكوين في الدكتوراء (ماجستير -دكتوراء علوم - دكتوراء ل.م.د) وكذا مجمل الإجراءات وطرق التسجيل والمناقشات .
معرفة أهم الإجراءات وشروط الترشح للتأهيل الجامعي .

3- مصلحة التعاون والنشاطات الثقافية

ثانيا: مصالح الكلية :

أ- مصلحة المستخدمين: تقوم المصلحة على متابعة المسار المهني للموظفين والأساتذة والعمال المهنيين بالكلية وكذا تعمل على توزيع الموظفين على مصالح الكلية وأقسامها حسب المؤهلات العلمية والرتب لخلق نوع من التوازن بين المصالح .

ب- مصلحة الوسائل والصيانة: كل ما يتعلق بالكلية من تأثيث و إحتياجات الكلية وكذا متابعة العمال المهنيين أثناء أدائهم لمهامهم .

ج- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ثالثا: أقسام الكلية

تنقسم كلية العلوم الاجتماعية إلى أربعة أقسام وهي كالآتي:

- قسم الجذع المشترك علوم إجتماعية . أول توجيه للطلبة على مستوى الكلية ثم بعده يوجهون إما على حسب الإختيار أو المعدل .
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا.
- قسم علم الاجتماع والديمغرافيا .
- قسم الفلسفة.

ب. المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي تم إستغراقها لتحضير هذه الدراسة بشقيها والميداني وقد أجريت

هذه الدراسة إلى عدة مراحل:

1- المرحلة الأولى:

حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 17 نوفمبر 2024 أي 2024/2023 بعد قبول المواضيع من قبل إدارة قسم علم اجتماع وبموافقة المشرف على الدراسة، وكان ذلك بجمع المعلومات والبحث عن المادة العلمية المتعلقة بالدراسة لتكوين الجانب النظري.

2- المرحلة الثانية:

ومن هنا شرعت في التحضير للدراسة الميدانية إنطلاقاً من 9 جانفي 2024 حيث قمت بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاجتماعية عمار ثليجي بولاية الأغواط لطلب ترخيص إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم قبول الطلب بعد الإمضاء عليه من طرف السيد عميد كلية العلوم الاجتماعية وبعد الاتفاق على يوم المقابلة قمت بجمع المعلومات حول الدراسة وتحضير أسئلة الإستمارة التي قمت بتطبيقها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات عليها والتحكيم من طرف الأستاذ المشرف وقمت بتوزيعها في أواخر جانفي 2024 ومن ثم إسترجاعها في اليوم الموالي .

3- المرحلة الثالثة:

بعد توزيع الإستمارة بشكلها النهائي وإسترجاعها قمت بتفريغ الأسئلة في جداول والقيام بعملية التحليل وتفسيرها في ضوء الفرضيات وفي ضوء النظريات والدراسات السابقة وأخيراً كتابة النتائج النهائية .

ج. المجال البشري

ويقصد به المجال البشري أو مجتمع البحث أو الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وبما أن موضوع الدراسة يدور حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي، وقد شملت دراستنا موظفي كلية العلوم الاجتماعية عمار ثليجي ولاية الأغواط حيث كان عدد الموظفين هو 87 موظف .

ثانياً: المنهج المستخدم

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة.¹ ويعتبر المنهج العلمي الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة إختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها وهي هدف كل بحث علمي، فإذا أراد الباحث دراسة ظاهرة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعلومات الخاصة عنها، حيث

الهادي خالدي ، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ، الجزائر، دار هومة للطباعة والتوزيع ، 1996 ، ص 1.22

تم الإعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا، حيث أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الوقائع كما هي فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة كما هي ويوضح مقدارها ويمكن تعريفه بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوظيفة إجتماعية، والمنهج الوصفي يقوم على وصف ظاهرة معينة وجمع المعلومات عنها، وبما أن المنهج الوصفي هو أسلوب منظم لوصف الظواهر خاصة منها الاجتماعية و الإنسانية فإن إستنادنا عليها ينبع من محاولة وصف الظاهرة محل الدراسة والتي تتطلب تحليلا وتفسيرا في الواقع الميداني بهدف الوصول إلى نتائج علمية ومن شأنها أن تصحح الأفكار وتكشف حلول يمكن إستخدامها في واقعنا المؤسسي اليوم.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

- الملاحظة:

هي المراقبة والتوجيه وهي مشاهدة الباحث للظواهر (علمية، فيزيائية، ظواهر لغوية، سلوكية)، وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.

وتعتمد على الخبرة وقابلية الباحث على الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات.¹ حيث تم الإعتماد على الملاحظة كأداة ثانوية للتعرف على بيئة العمل والظروف المحيطة فيه، وهي تقنية هامة في الدراسة الاجتماعية تعتمد على مهارة الباحث من أجل تحليل السلوكيات والتصرفات التي يلاحظها الباحث بطريقة علمية وموضوعية.

- الإستمارة:

هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها مع ما تم إقتراحه في الفرضيات "تعتبر الإستمارة.....تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية.²

¹ أمجد قاسم: تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي ومزاياها، الأردن (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية)، متاح على الرابط: <http://www.politics-dz.com> 2019/10/05.

² سعيد سبعون: كتاب الدليل المنهجي، دار القصبه للنشر، 2012، الجزائر، ص 155.

حيث إعتمدت هذه الدراسة الحالية على إستمارة بحث كأداة رئيسية لطبيعة الموضوع تم إعدادها بالإعتماد على الجانب النظري والفرضيات، وكذا بعض الدراسات السابقة التي تدور حول نفس الموضوع إلى جانب الملاحظة والمقابلات الإستطلاعية والتي تم الإعتماد عليها بشكل ثانوي التي تمت مع موظفي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي ولاية الأغواط، في حين تناول في جانب البيانات الشخصية كأسئلة والمحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل الذي هو العدالة التنظيمية وأبعادها والمحور الثالث خاص بالمتغير التابع والذي هو الاستقرار الوظيفي الذي يتناول الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

رابعاً: المعاينة

في هذا البحث تم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث شملت الدراسة جميع الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والذين بلغ عددهم 87 موظف محل الدراسة دون الإكتفاء بعينة جزئية، وقد تم إعتقاد هذا الأسلوب نظراً لما يتيح من شمولية في جمع البيانات ودقة في النتائج ويرجع إختيار المسح الشامل إلى عدة مبررات:

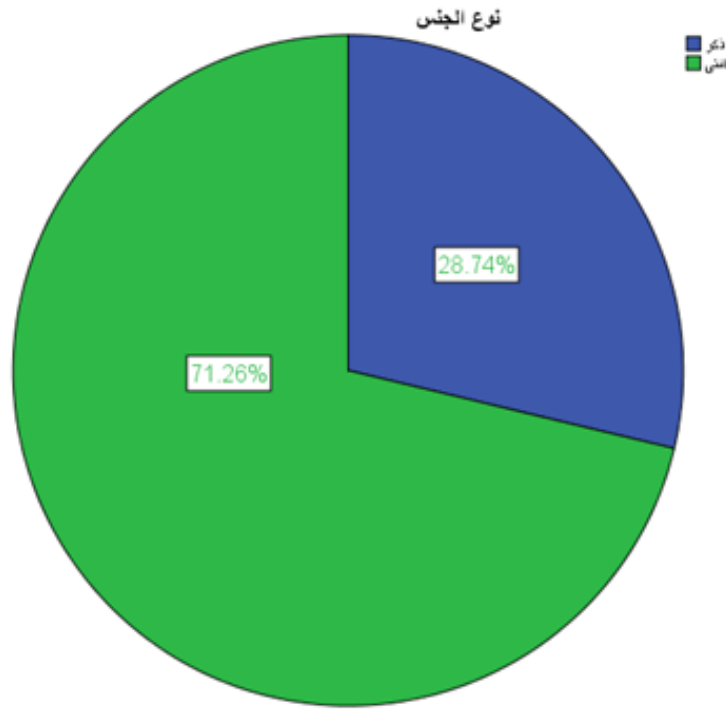
- حجم المجتمع المناسب ويسمح بدراسة جميع أفراده دون صعوبة كبيرة في الوقت أو الجهد.
- الرغبة في الحصول على نتائج دقيقة وشاملة تعكس آراء جميع الموظفين.
- تمثيل كافة الفئات الوظيفية داخل المؤسسة وهي تجنب التحيز في إختيار العينة قد تهمل آراء فئات معينة .

خامساً: خصائص عينة الدراسة

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجدول رقم 01: يوضح نوع الجنس للمبحوثين

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 28.7% | 25 | ذكر |
| 71.3% | 62 | أنثى |
| 100% | 87 | المجموع |



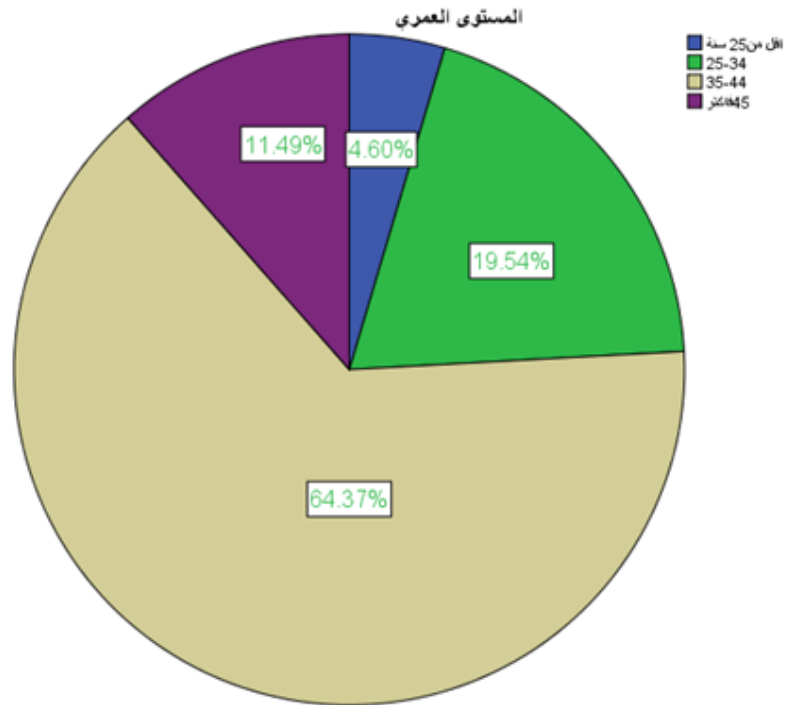
الشكل رقم 01: يوضح نوع الجنس للمبحوثين

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح جنس الموظفين، أن غالبية المبحوثين من جنس الإناث قدرت نسبتهم بـ 71.3% أي 62 موظفة في حين أن باقي المبحوثين هم من جنس ذكور قدرت نسبتهم بـ 28.7% أي 25 موظف.

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة من الإناث بنسبة بلغت 71.3% في المقابل 28.7% من الذكور، وهو ما يعكس تمثيلاً نسبياً أعلى للمرأة في عينة الدراسة، إن النسبة المرتفعة للمبحوثات من الإناث تعكس واقعاً سوسيوولوجياً له علاقة بنمط العمل والتموقع المهني للمرأة، وتبرز أن الاستقرار الوظيفي بالنسبة للإناث ليس مجرد حالة إدارية، بل هو قضية إجتماعية وثقافية تتداخل فيها القيم الاجتماعية أو المجتمعية.

- الجدول رقم 02 : يوضح المستوى العمري للمبحوثين

| النسبة | التكرار | المستوى العمري |
|--------|---------|----------------|
| %4.6 | 04 | (أقل من 25) |
| %19.5 | 17 | (25 . 34) |
| %64.4 | 56 | (35 . 44) |
| %11.5 | 10 | (45 فأكثر) |
| %100 | 87 | المجموع |



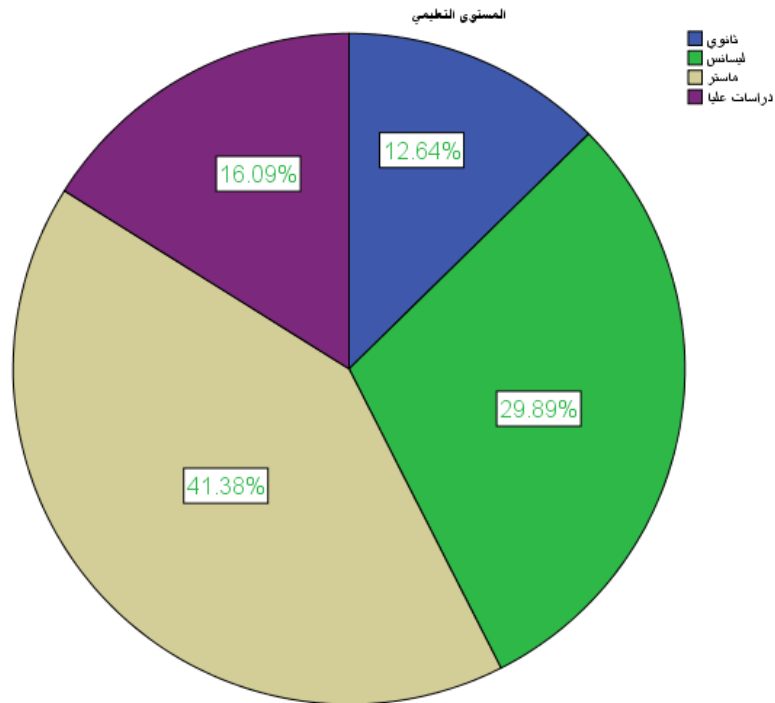
الشكل رقم 02: يوضح المستوى العمري للمبحوثين.

تبين لنا من خلال الجدول والذي يوضح المستوى العمري للموظفين نلاحظ أن أكبر نسبة كانت %64.4 للفئة العمرية (35-44) سنة، ثم بنسبة أقل بكثير منها %19.5 وهي الفئة العمرية (25-34) سنة ثم تليها نسبة %11.5 للفئة العمرية 45 سنة فأكثر ثم نسبة أقل %4.6 للفئة العمرية أقل من 25.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين المبحوثين هي (35-44) سنة بنسبة 64.4% تليها فئة (25-34) سنة بنسبة 19.5%، ثم فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 11.5% وأخيراً فئة أقل من 25 سنة بنسبة 4.6% ويمكن قراءة هذه المعطيات من منظور سوسيلوجي، تظهر معطيات المستوى العمري أن الاستقرار الوظيفي يتشكل سوسيلوجيا وفق مرحلة عمرية حيث تميل الفئة المتوسطة عمراً إلى ترسيخ وجودها الوظيفي، بينما تعيش الفئات الأصغر حالة من (التردد المهني) وتواجه الفئات الأكبر تحديات مرتبطة بالتقدير والتجديد.

- الجدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 12.6% | 11 | الثانوي |
| 29.9% | 26 | ليسانس |
| 41.4% | 36 | ماستر |
| 16.1% | 14 | دراسات عليا |
| 100% | 87 | المجموع |



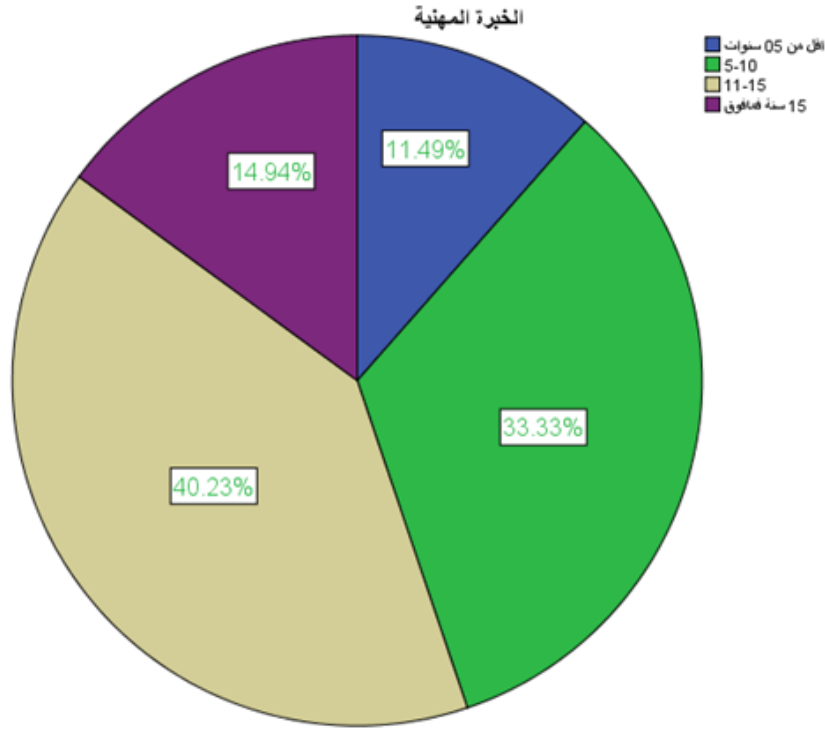
الشكل رقم 03: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين.

من خلال الجدول الذي يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين يبين لنا أفراد العينة يغلب عليها مستوى ماستر بنسبة 41.4% يليهم مستوى ليسانس 29.9% ثم يليها مستوى الدراسات العليا ب 16.1% و أقلهم مستوى ثانوي ب 12.6%.

تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب المبحوثين يحملون شهادات الماستر بنسبة 41.4% تليها شهادة الليسانس بنسبة 29.9% ثم الدراسات العليا (دكتوراه وما بعدها) بنسبة 16.1% وأخيرا مستوى الثانوي بنسبة 12.6% ويمكن تأويل هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، تظهر المعطيات أن الاستقرار الوظيفي يختلف تبعا للمستوى التعليمي، فكلما إرتفع المستوى العلمي زادت الطموحات في المؤسسة مما يجعل هذا الاستقرار مشروطا ومدفوعا بالرغبة في الإعتراف والفرص في المقابل تميل الفئات التعليمية الأقل إلى ربط الاستقرار بالإستمرارية المادية لا غير، ما يعكس فروقات طبقية ثقافية في تصور معنى الوظيفة والإنتماء المهني.

- الجدول رقم 04: يوضح لنا توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

| النسبة | التكرار | الخبرة المهنية |
|--------|---------|-----------------|
| 11.5% | 10 | اقل من 05 سنوات |
| 33.3% | 29 | 5-10 سنوات |
| 40.2% | 35 | 11-15 سنة |
| 14.9% | 13 | 15 سنة فما فوق |
| 100% | 87 | المجموع |



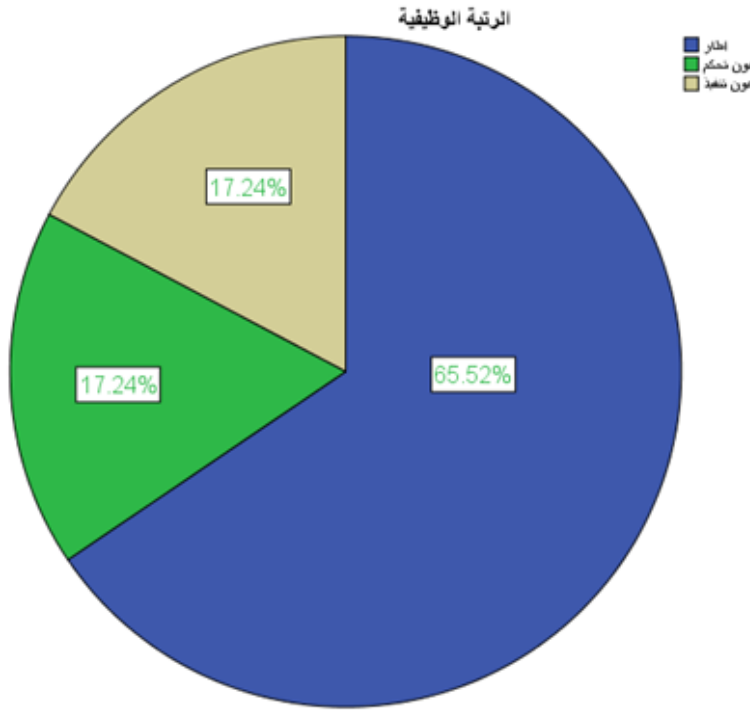
الشكل رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

من خلال الجدول الذي يبين الحالة المهنية للمبحوثين حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت بنسبة 40.2% لفئة من 15-11 سنة ثم فئة 05-10 سنوات بنسبة 33.3% ثم فئة أقل من 15 سنة فما فوق بنسبة 14.9% وجاءت النسبة الأقل لكلا لفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 11.5%.

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكبر من المبحوثين تملك أقدمية مهنية تتراوح بين 11 و15 سنة بنسبة 40.2%، تليها فئة 15-10 سنة بنسبة 33.3%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 14.9% وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11.5%، ويمكن تفسير هذه المعطيات تكشف البيانات أن الاستقرار الوظيفي يتطور تدريجياً مع عدد سنوات الخدمة، ويبلغ ذروته في الفئة المتوسطة (11-15 سنة)، التي غالباً ما تشعر بالانتماء والتوازن، في حين تختلف دلالة الاستقرار في الفئات الأخرى، ففي بداية المسار يغلب الترقب والقلق، بينما قد يتسلل الجمود والروتين في نهايته، مما يُظهر أن الاستقرار ليس حالة ثابتة، بل ظاهرة ديناميكية تتفاعل مع السياق الزمني والمهني للفرد.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

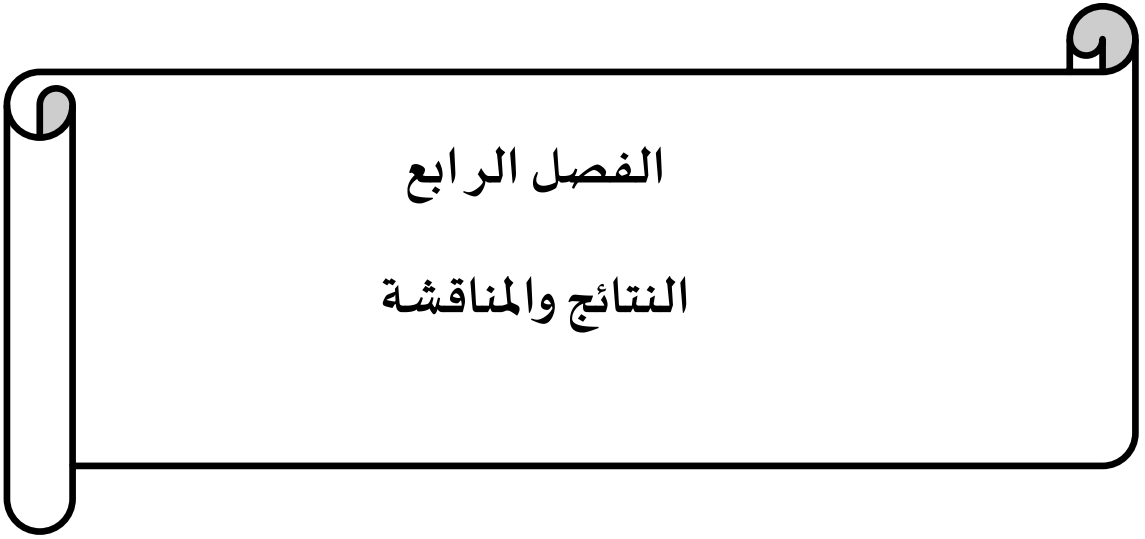
| النسبة | التكرار | نوع الوظيفة |
|--------|---------|-------------|
| 65.5% | 57 | إطار |
| 17.2% | 15 | عون تحكم |
| 17.2% | 15 | عون تنفيذ |
| 100% | 87 | المجموع |



الشكل رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين نوع الوظيفة للمبحوثين، حيث أن أكبر نسبة كانت 65.5% للإطارات، ثم فئة عون تحكم بنسبة 17.2% وعون تنفيذ بنسبة 17.2%. تشير المعطيات إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة الإطارات بنسبة 65.5% مقابل نسب متساوية لكل من فئة عون تحكم وعون تنفيذ بنسبة 17.2% لكل منهما، ويمكن تحليل ذلك فأظهرت هذه المعطيات أن الاستقرار الوظيفي لا يتوزع بالتساوي بين الرتب المهنية بل يرتبط بتموضع الفرد داخل البنية التنظيمية للمؤسسة، فالإطار يتمتع بالإستقرار الشكلي مدعوم بالموقع لكنه قد يعاني من ضغوط داخلية، بينما قد يشعر أعوان التحكم والتنفيذ بنوع من الاستقرار الهش أو غير المرضي

في ظل غياب آفاق التطوير المهني، وهذا ما يدل على أن الاستقرار الوظيفي ليس فقط مسألة إدارية بل هو إنعكاس لمكانة الفرد داخل النسق المؤسسي والاجتماعي.



الفصل الرابع
النتائج والمناقشة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

- توجد علاقة إيجابية بين مستوى إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية ومستوى شعورهم بالإستقرار الوظيفي.
- الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين الراتب الشهري المحفز والشعور بالفخر والإعتزاز عند التحدث مع الآخرين

| الشعور بالفخر والإعتزاز | | | | | | الراتب الشهري المحفز |
|-------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %56.3 | 49 | %34 | 16 | %82.5 | 33 | نعم |
| %43.7 | 38 | %66 | 31 | %17.5 | 07 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 47 | %100 | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل 56.3 % من الموظفين الذين صرحوا بأن الراتب الشهري محفز لديهم وهي مدعمة بنسبة 82.5 % ممن يشعرون بالفخر والإعتزاز عند التحدث عن المؤسسة مقابل 34% ممن لا يشعرون بذلك رغم تحفيز الراتب.

وفي المقابل نجد أن نسبة 43.7 % من الموظفين الذين أفادوا أن الراتب الشهري غير محفز حيث سجلت نسبة 66 % منهم عدم الشعور بالفخر والإعتزاز تجاه المؤسسة في حين نجد أن 17.5 % منهم يشعرون بالفخر رغم عدم تحفيز الراتب.

إن النتائج تظهر أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين الراتب المحفز والشعور بالفخر بالمؤسسة حيث أن الأغلبية ممن يحصلون على الراتب المحفز يشعرون بالفخر تجاه مؤسسة كلية العلوم الاجتماعية أي 82.5% وهذا يتماشى مع النظريات السوسولوجية حول الحوافز الاقتصادية التي تعتبر الدخل من أهم العوامل التي تعزز الرضى الوظيفي والإنتماء التنظيمي.

وفي المقابل نلاحظ أن 66% من الذين بالمؤسسة أن هذه النسبة المرتفعة تعزز فكرة أن إنخفاض الدخل قد يكون عامل مؤثر في ضعف الولاء الوظيفي مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الحماس والإنتاجية، وزيادة احتمالية مغادرة المؤسسة ومن يرون أن راتبهم غير محفز لا يشعرون بالفخر بحثاً عن فرص أفضل، إن تحسين الحوافز المالية قد يساهم في تعزيز الشعور بالفخر والإنتماء بالمؤسسة، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، لذا من الضروري أن تهتم المؤسسات بتحسين بيئة العمل وتقديم

فرص للتطور الوظيفي وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بالإضافة إلى ضمان عدالة الرواتب بهذه الطريقة يمكن توزيع الولاء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

- الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين الراتب والبقاء في المؤسسة

| الراتب الشهري والمنصب الذي تشغله | | | | | | البقاء في المؤسسة مستقبلا |
|----------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %41.4 | 36 | %34 | 18 | %52.9 | 18 | نعم |
| %58.6 | 51 | %66 | 35 | %47.1 | 16 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 53 | %100 | 34 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 58.6% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا ينوون البقاء في المؤسسة مستقبلا وهي مدعمة بنسبة 66% لدى الموظفين الذين يرون أن الراتب الشهري لا يعبر عن المنصب الذي يشغلونه، وبنسبة 47.1% لدى الموظفين الذين يعتبرون أن الراتب يعبر عن المنصب .

وفي المقابل نجد أن نسبة 41.4% من الموظفين الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة مدعمة بنسبة 52.9% لدى من يرون أن الراتب الشهري يتناسب مع المنصب الذي يشغلونه، مقابل نسبة 34% لدى من يرون أن الراتب لا يتناسب مع المنصب .

وفقا لنظرية العدالة لأدمز يشعر الأفراد بالرضا أو الإحباط في بيئة العمل بناء على مقارنة جهودهم بالمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بزملائهم، هذه المقارنة تحدد مستوى إدراكهم للعدالة داخل المؤسسة مما يؤثر على ولائهم وسلوكهم المهني، حيث تشير هذه النتائج إلى أن تحسين الحوافز المالية قد تساهم في تعزيز الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر، كما أن الشعور بالعدالة في الأجور يلعب دور رئيسي في قرار البقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها وفقا لمقاربة أدمز، لذا من الضروري أن تهتم المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل لضمان استقرار القوى العاملة ورفع مستوى الولاء.

- الجدول رقم 08 : يوضح العلاقة بين مدى اكتفاء الموظفين بالراتب الشهري ورغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة

| اكتفاء الراتب الشهري | | | | | | القضاء فيما تبقى في حياتك المهنية في المؤسسة |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %49.4 | 43 | %43.9 | 29 | %66.7 | 14 | نعم |
| %50.6 | 44 | %56.1 | 37 | %33.3 | 07 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 66 | %100 | 21 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلت في 50.6% من الموظفين الذين لا ينوون البقاء في المؤسسة لبقية حياتهم المهنية وهي مدعمة بنسبة 56.1% لا يكفيهم لدى من يرون أن الراتب الشهري يكفيهم وبنسبة 33.3% لدى من يرون أن الراتب يكفيهم. وفي المقابل نجد أن نسبة 49.4% من الموظفين الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة لبقية حياتهم المهنية مدعمة بنسبة 66.7% لدى من يشعرون بأن الراتب الشهري يكفيهم مقابل 43.9% لدى من لا يشعرون بذلك.

تشير هذه النتائج إلى تحسين الحوافز المالية قد يساهم في تعزيز الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر كما أن الشعور بالعدالة في الأجور يلعب دور رئيسي في قرار البقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها وفقا لمقاربة آدمز لذا من الضروري أن تهتم المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية وتحسين بيئة العمل لضمان إستقرار القوى العاملة ورفع مستوى الولاء وهذا ما نظر إليه آدمز يشعر الأفراد بالرضا أو الإحباط في بيئة العمل بناء على مقارنة جهودهم بالمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بزملائهم، هذه المقارنة تحدد مستوى إدراكهم للعدالة داخل المؤسسة مما يؤثر على ولائهم وسلوكهم المهني.

- الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين التوزيع العادل للمكافآت في المؤسسة والإستعداد للتضحية بكل ما تحصل عليها

| التوزيع العادل للمكافآت | | | | | | التضحية |
|-------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %47.1 | 41 | %44.4 | 28 | %54.2 | 13 | نعم |
| %52.9 | 46 | %55.6 | 35 | %45.8 | 11 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 47 | %100 | 24 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت ب 52.9 % من الموظفين الذين صرحوا بأنهم لا ينوون التضحية بكل ما حصلوا عليه وهي مدعمة بنسبة 55.6 % لدى من يرون أن التوزيع العادل للمكافآت غير موجود في الجامعة. ونسبة 45.8 % لدى من يرون أن التوزيع العادل موجود. وفي المقابل نجد أن نسبة 47.1 % من الموظفين لا بد من تكريمهم الذين يرغبون في التضحية بكل ما حصلوا عليه مدعمة بنسبة 54.2 % لدى من يعتقدون أن المكافآت في الجامعة موزعة بشكل عادل مقابل 44.4 % لدى من لا يرون ذلك.

توضح لنا النتائج أن الشعور بعدم العدالة في توزيع المكافآت يقلل من إستعداد الموظفين للتضحية من أجل المؤسسة مما يتوافق مع ما تقترحه نظرية العدالة لأدمز لضمان زيادة الولاء والإستعداد للعطاء يجب على المؤسسات التركيز على تحقيق العدالة التنظيمية سواء في المكافآت أو التقدير لتجنب الآثار السلبية لإنخفاض الدافعية والشعور بعدم الإنصاف بين الموظفين عندما يشعر الموظفون أن هناك تمييزاً أو إنعداماً للعدالة في توزيع المكافآت فإنهم يقارنون أنفسهم بالآخرين داخل المؤسسة وفقاً لما تطرحه نظرية أدمز حول المقارنة الاجتماعية إذ أدركوا أنهم يتلقون مكافآت أقل مما يستحقون مقارنة بزملائهم فإنهم يشعرون بعدم المساواة مما قد يدفعهم إلى تقليل جهودهم أو حتى الإمتناع عن تقديم تضحيات إضافية للمؤسسة.

- الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين مناسبة الدخل الشهري مع قدرات المبحوثين والشعور بالأمان والاستقرار في بيئة العمل

| مناسبة الدخل الشهري | | | | | | الشعور بالأمان والاستقرار |
|---------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %59.8 | 52 | %50.7 | 34 | %90 | 18 | نعم |
| %40.2 | 35 | %49.3 | 33 | %10 | 02 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 67 | %100 | 20 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 59.8% من الموظفين الذين يشعرون بالأمان والاستقرار في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 90% لدى من يرون أن الدخل الشهري مناسب لهم مقابل 50.7% من هؤلاء لا يرون أن الدخل مناسب لهم.

وفي المقابل نجد أن نسبة 40.2% من الموظفين الذين لا يشعرون بالأمان والاستقرار في المؤسسة مدعمة بنسبة 49.3% لدى من لا يرون أن الدخل الشهري غير مناسب لهم في حين نجد أن 10% من الموظفين يرون أن الدخل مناسب لهم.

تظهر لنا النتائج أن الموظفين الذين يحصلون على دخل يتناسب مع قدراتهم يشعرون بمستوى أعلى من الأمان و الاستقرار الوظيفي بينما يؤدي عدم التناسب بين الأجور والقدرات إلى شعور كبير بعدم الاستقرار والتوتر وهو ما يتوافق مع نظرية العدالة لستيسي آدمز بناء على ذلك يجب على المؤسسات تبني سياسات عادلة في تحديد الرواتب والمكافآت لضمان شعور الموظفين بالرضا والإستقرار مما ينعكس إيجابيا على إعطاء المزيد والإلتزام التنظيمي حيث يؤدي الشعور بعدالة المكافآت إلى تعزيز الاستقرار النفسي والوظيفي مايرفع من مستوى الرضا في العمل ومن بين الذين يعتبرون دخلهم غير مناسب نجد أن شعورهم بالأمان منخفض وهذا يشير إلى عدم الإنصاف يولد حالة من عدم الرضا والتوتر الوظيفي مما قد يؤدي إلى إنخفاض إعطاء المزيد وربما البحث عن فرص عمل أخرى.

- الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين ارتفاع الراتب الشهري مقارنة بزملاء يحملون نفس المؤهل وتفضيل البقاء والاستمرار في المؤسسة

| ارتفاع الراتب الشهري | | | | | | البقاء والاستمرار في المؤسسة |
|----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %44.8 | 39 | %43.3 | 29 | %50 | 10 | نعم |
| %55.2 | 48 | %56.7 | 38 | %50 | 10 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 67 | %100 | 20 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 55.2 % من الموظفين الذين لا ينوون البقاء والإستمرار في المؤسسة، وهي مدعمة بنسبة 56.7 % لدى من يرون أن راتبهم الشهري لا يرتفع مقارنة بالموظفين الذين يحملون نفس المؤهل مقابل 50 % لدى من يرون أن راتبهم الشهري يرتفع .

في المقابل نجد أن نسبة 44.8 % من الموظفين الذين يرغبون في البقاء والإستمرار في المؤسسة مدعمة بنسبة 50 % لدى من يعتبرون أن راتبهم الشهري مرتفع مقارنة بالموظفين الذين يحملون نفس المؤهل مقابل 43.3 % لدى من يرون أن راتبهم لا يرتفع .

نفسر هذه العلاقة من خلال مبدأ التوازن بين المدخلات (المؤهلات، الخبرة و الجهد) والمخرجات (الراتب، التقدير، الإمتيازات) فإن الأفراد يقارنون بما يحصلون عليه مقابل جهودهم مع ما يحصل عليه الآخرون في مؤسسات مماثلة إذا شعر الموظف بعدم العدالة فإنه يعاني من عدم الرضا الوظيفي مما قد يؤثر على رغبته في البقاء في المؤسسة وفقا لنظرية آدمز، هذا يشير إلى أن بعض هؤلاء الموظفين قد يكونون راضيين لأنهم يحصلون على مكافآت عادلة مقابل جهودهم بينما الآخرون قد يكون لديهم توقعات أعلى أو قد يكونون غير راضيين عن جوانب أخرى مثل (بيئة العمل أو فرص التطور) أما عندما يشعر الموظف أنه يتلقى مكافآت عادلة أو أعلى مما يستحقه فإنه يكون أكثر ميلا للإستمرار لكنه قد يواجه توترا داخليا يجعله يسعى لتبرير إستحقاقه لهذه الإمتيازات أو قد يكون لديه توقعات أكبر لا تتحقق مما يجعله أيضا غير راض .

- الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين ادراك الموظفين لفرص النمو والتطور في وظيفتهم الحالية ومدى رضاهم عن العلاوات المقدمة مقارنة بالجهد المبذول

| فرص النمو والتطور | | | | | | العلاوات الموزعة قليلة مقارنة بالجهد المبذول |
|-------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %47.1 | 41 | %40 | 12 | %50.9 | 29 | نعم |
| %52.9 | 46 | %60 | 18 | %49.1 | 28 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 30 | %100 | 57 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في %52.9 العلاقة بين إدراك الموظفين لفرص النمو والتطور في وظيفتهم الحالية ومدى رضاهم على العلاوات المقدمة مقارنة بالجهد المبذول في حين نجد أن %60 لا يرون ذلك عند تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في حين نجد أن %49.9 من بين الموظفين الذين يعتقدون أن العلاوات قليل .

وفي المقابل نجد أن نسبة %47.1 من الموظفين يرون أن العلاوات الموزعة قليلة مقارنة بالجهد المبذول وهي مدعمة بنسبة %50.9 لدى من يرون أن فرص النمو والتطور في وظيفتهم الحالية متاحة مقابل %40 لدى من لا يرون أن العلاوات ملائمة.

من خلال الجدول والقراءة الإحصائية نستنتج أن الموظفين لا يزالون متفائلين بفرص النمو والتطور في المستقبل مما قد يجعلهم يستمرون في المؤسسة رغم عدم رضاهم المادي أما النصف الآخر الذين لا يرون فرص للنمو فمن المحتمل أن يكونوا أكثر إحسانا بعدم العدالة وقد يشعرون بالإحباط أو فقدان الحافز مما قد يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي أو حتى التفكير في مغادرة المؤسسة في المقابل الموظفون الذين لا يعتبرون العلاوات قليلة من اللافت هنا أن النسبة الأكبر من هؤلاء لا يرون فرصا للتطور رغم عدم تدمرهم من العلاوات يعني ذلك أنهم يشعرون بالإستقرار المالي ولكن يفتقدون الحافز الوظيفي بسبب غياب مسارات التطور مما قد يؤدي إلى الرضا السلبي .

حيث يتضح لنا أن العلاقة بين إدراك الموظفين لفرص التطور والرضا عن العلاوات تتماشى مع نظرية آدمز للعدالة حيث يشعر الموظفون بعدم الرضا عندما يرون عدم التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت، إن تحقيق العدالة الوظيفية لا يعني فقط تقديم مكافآت مالية عادلة بل أيضا خلق بيئة تعزز الشعور بالنمو المهني والتطور المستمر.

- الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين رؤية المبحوثين لنظام توزيع المكافآت والحوافز وعدم ارتباطه بالكفاءة في العمل وبين قبولهم لعرض عمل آخر بأجر أعلى من مؤسستهم الحالية

| نظام توزيع المكافآت والحوافز | | | | | | وجود عرض عمل باجر أعلى |
|------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %58.6 | 51 | %68 | 17 | %54.8 | 34 | نعم |
| %41.4 | 36 | %32 | 08 | %45.2 | 28 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 25 | %100 | 62 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 58.6% من الموظفين الذين صرحوا بأنهم قبلوا عرض وظيفة أخرى بأعلى أجرا في مؤسسة أخرى وهي مدعمة بنسبة 68% لدى من يرون أن نظام توزيع المكافآت والحوافز مرتبط بالكفاءة في العمل مقابل 54.8% لدى من يرون أن نظام توزيع المكافآت والحوافز مرتبط بالكفاءة في العمل.

وفي المقابل نجد أن نسبة 45.2% من هؤلاء يرون أن المكافآت مرتبطة بالكفاءة مدعمة بنسبة 41.4% من الموظفين الذين لا ينوون قبول عرض وظيفة أخرى بأجر أعلى في مؤسسة أخرى في حين نجد أن 32% لدى من يعتقدون أن نظام المكافآت والحوافز لا يرتبط بالكفاءة في العمل.

يظهر هذا الجدول تأثير إدراك الموظفين لعدالة نظام توزيع المكافآت والحوافز على استعدادهم لمغادرة المؤسسة عند تلقي عرض عمل أفضل تعكس هذه العلاقة مفهوم العدالة التنظيمية الذي يقدمه ستيبي آدمز في نظرية العدالة والتي تفسر كيف يقوم الأفراد بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم بتلك الخاصة بزملائهم لتحديد ما إذا كانوا يحصلون على معاملة عادلة أم لا في المؤسسة لا ينظر إلى المكافآت والحوافز كتعويض مالي فقط بل كإشارة إلى الإعراف بجهود الموظف وقيمته داخل المؤسسة عندما يشعر الموظف أن نظام المكافآت لا يعتمد على الكفاءة فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه وعدم رضاه الوظيفي هذا الشعور يولد حالة من عدم التوازن النفسي تدفعه لمحاولة إستعادة العدالة من خلال البحث على خيارات أخرى مثل تقليل جهده أو البحث عن فرص عمل أخرى بديلة وعروض عمل بأجر أعلى، إن نظرية آدمز تؤكد أن الموظفون يقارنون بين ما يقدمونه للمؤسسة من "جهد، مهارات" وما يحصلون عليه "راتب، مكافآت" مقابل ما يحصل عليه الآخرون، قد يقبل بعض الموظفين عروض عمل أعلى أجرا بسبب عوامل أخرى مثل طموحهم الشخصي أو فرص مستقبلية ومع ذلك فإن مستوى

الرضا الوظيفي العام في بيئة يشعر فيها الموظفون بالعدالة يكون أعلى مما يقلل من معدلات التسرب الوظيفي ويعزز الاستقرار المؤسسي.

- الجدول رقم 14: يوضح العلاقة لرضا الموظفين عن الإدارة ومدى تأثير الزيادة في الأجر على

مستوى الرضا عن العمل

| الزيادة في الأجر ترفع مستوى الرضا | | | | | | الرضا عن الإدارة |
|-----------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %50.6 | 44 | %72.7 | 08 | %47.4 | 36 | نعم |
| %49.4 | 43 | %27.3 | 03 | %52.6 | 40 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 11 | %100 | 76 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 50.6% من الموظفين الذين يشعرون بالرضا إتجاه الإدارة وهي مدعمة بنسبة 72.7% لدى من لا يرون أن الزيادة في الأجر لا ترفع مستوى رضاهم عن العمل مقابل 47.4% لدى من يرون أن الزيادة في الأجر تؤثر بشكل إيجابي عن رضاهم عن العمل. وفي المقابل نجد أن نسبة 49.4% من الموظفين الذين لا يشعرون بالرضا عن الإدارة في مؤسستهم وهي مدعمة بنسبة 52.6% من هؤلاء يرون أن الزيادة في الأجر تساهم في تحسين رضاهم عن العمل في حين نجد أن 27.3% لدى من لا يرون أن زيادة في الأجر ترفع مستوى رضاهم عن العمل. يظهر لنا الجدول تداخلا بين إدراك الموظفين للعدالة الإدارية وتأثير الحوافز المالية على رضاهم الوظيفي وفقا لنظرية العدالة لستيسي آدمز فإن الموظفين يقيمون مستوى رضاهم بناء على مقارنة بالجهد الذي يبذلونه بالمكافآت التي يحصلون عليها في بيئة العمل، لا يكون الرضا مجرد إنعكاس للمكافآت المالية بل يتأثر بوجود العلاقة مع الإدارة ومدى شعور الموظف بالتقدير والإنصاف عندما يكون الموظف راضيا عن الإدارة فإنهم يميلون إلى رؤية بيئة العمل على أنها عادلة ومنصفة حيث تصبح الحوافز المالية مجرد عامل إضافي لتعزيز الرضا وليس العامل الأساسي الذي يحدد مستوى السعادة في العمل فالموظف الذي يشعر أن إدارته تدعمه وتقدر جهوده يكون لديه دوافع داخلية تجعله أقل تأثرا بالجانب المالي حيث يكون الرضا مبني على التفاعل الإيجابي مع الإدارة في بيئة عمل مشجعة وفرص التطور الوظيفي لذلك يرى بعضهم أن الزيادة في الأجر ليست العامل الحاسم في

مستوى رضاهم بهذه الطريقة يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل أكثر إستقرار حيث يكون الرضا مستداما وقائما أكثر من مجرد أجور.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

- توجد علاقة طردية بين إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية ومستوى شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة.
- الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات والراتب الشهري المحفز في العمل ومدى شعور الموظفين بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن مؤسستهم مع الآخرين .

| الإشراك في إتخاذ القرارات | | | | | | الشعور بالفخر والاعتزاز |
|---------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %56.3 | 49 | %32.6 | 14 | %79.5 | 35 | نعم |
| %43.7 | 38 | %67.4 | 29 | %20.5 | 09 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 43 | %100 | 44 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 56.3 % من الموظفين الذين يشعرون بالفخر والإعتزاز عندما يتحدثون عن مؤسستهم مع الآخرين وهي مدعمة بنسبة 79.5% لدى من يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات مقابل 32.6% لدى من لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات.

في المقابل نجد أن نسبة 43.7% من الموظفين الذين لا يشعرون بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن مؤسستهم مع الآخرين مدعمة بنسبة 67.4% من لا يتم إشراكهم في إتخاذ القرارات في حين نجد أن 20.5% من هؤلاء يشعرون بالفخر إذا تم إشراكهم في إتخاذ القرارات.

تبرز هذه العلاقة مدى تأثير العدالة التنظيمية والشعور بالتقدير على إحساس الموظفين بالفخر والإعتزاز بالمؤسسة التي يعملون بها وفقاً لنظرية آدمز فإن الأفراد يقومون بمقارنة جهودهم ومساهماتهم بما يحصلون عليها من إعراف وتقدير سواء كان ذلك في شكل مادي "أجور" أو في شكل معنوي مثل "المشاركة في صنع القرار والإحترام المهني" عندما يشعر الموظف أن هناك توازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه فإنه يكون أكثر ولاء وفخر بمؤسسته، عندما يشرك القادة الموظفين في عمليات إتخاذ القرار فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالأهمية والإعتراف بدورهم داخل المؤسسة،

المشاركة لا تعني فقط إبداء الرأي بل تعكس إحترام الإدارة لمساهمات الموظفين ورؤيتهم كشركاء في نجاح المؤسسة مما يولد لديهم إحساس أقوى بالإنتماء والولاء في هذه الحالة يصبح الفخر بالمؤسسة، ومن جانب آخر عندما يتم إستبعاد الموظفين من عمليات إتخاذ القرار فإن ذلك يولد لديهم إحساس بالتمهيش داخل المؤسسة وليسوا شركاء حقيقيين هذا شعور بعدم العدالة يضعف إرتباطهم بالمؤسسة مما يؤدي إلى إنخفاض مستويات الفخر والإعتزاز بها حيث يرون أن مساهماتهم لا تؤخذ بعين الإعتبار مما يجعلهم لأقل رغبة في الترويج للمؤسسة أو الشعور بالولاء إتجاهها.

- الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين تأثير العمل الجماعي على رغبة الموظفين في العمل ومدى إرتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء مستقبلا

| العمل الجماعي يجعلك أكثر رغبة في العمل | | | | | | البقاء في المؤسسة مستقبلا |
|--|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %41.4 | 36 | %9.1 | 02 | %52.3 | 34 | نعم |
| %58.6 | 51 | %90.9 | 20 | %47.7 | 31 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 22 | %100 | 65 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 58.6 % من الموظفين الذين لا يبنون البقاء في المؤسسة مستقبلا وهي مدعمة بنسبة 90.9 % لدى من لا يرون أن العمل الجماعي يجعلهم أكثر رغبة في العمل مقابل 47.7 % لدى من يرون لأن العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في البقاء. وفي المقابل نجد أن نسبة 41.4 % من الموظفين الذين يبنون البقاء في المؤسسة مستقبلا مدعمة بنسبة 52.3 % لدى من يرون أن العمل الجماعي يزيد من رغبتهم في العمل في حين نجد أن 9.1 % من هؤلاء لا يرون أن العمل الجماعي يحفزهم على البقاء في المؤسسة.

تعكس هذه العلاقة الدور الأساسي والمهم للعمل الجماعي في تشكيل تجربة الموظفين داخل المؤسسة وتأثيره على مدى إرتباطهم بها وإستعدادهم للبقاء فيها مستقبلا حيث يقوم الموظفون بتقييم بيئة العمل من خلال مقارنة مدخلاتهم مثل " الجهد والتعاون مع الزملاء "، بالمرجات التي يحصلون عليها سواءا مادية أو معنوية، عندما يشعر الموظفون أن بيئة العمل تدعم التعاون وتعزز روح الفريق فإنهم يكونون أكثر ميولا للإرتباط بالمؤسسة والشعور بالإنتماء إليها فإن العمل الجماعي ليس مجرد وسيلة لإنجاز المهام بل هو عامل رئيسي في خلق بيئة داعمة يشعر فيها الموظفون بالإحترام والتقدير عندما يتعاون الموظفون بفعالية ويتشاركون المعرفة والمهام حيث يرون أن المؤسسة لا تمنحهم فقط

راتبا بل تمنحهم أيضا دعم معنوي وإحساس بالإنتماء وعندما يغيب العمل الجماعي ويكون غير فعال يشعر الموظفون بالعزلة والضغط النفسي قد يؤدي شعور الموظف بأن بيئة العمل تنافسية وغير عادلة حيث تقدر الإنجازات الفردية على حساب الروح الجماعية وفقا لنظرية آدمز عندما يواجه الموظف هذا الشعور بعدم الإنصاف فإنه يسعى إلى تصحيح هذا التوازن من خلال بيئة عمل أخرى توفر له الشعور بالعدالة والتقدير الجماعي.

- الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين إتاحة الفرص للمشاركة في إتخاذ القرارات ومدى

رغبة الموظفين في قضاء ماتبقى من حياتهم المهنية

| إتاحة الفرص في إتخاذ القرارات | | | | | | القضاء فيما تبقى في حياتك المهنية في المؤسسة |
|-------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %49.4 | 43 | 42.3% | 22 | %60 | 21 | نعم |
| %50.6 | 44 | %57.7 | 30 | %40 | 14 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 52 | %100 | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 50.6 % من الموظفين الذين ينوون البقاء في المؤسسة مستقبلا وهي مدعمة بنسبة 57.7 % من الموظفين لا يرون أنهم سيستمررون في المؤسسة مستقبلا مقابل 40 % لدى من لا تتاح لهم الفرص في إتخاذ القرارات.

في المقابل نجد أن نسبة 49.4 % من الموظفين الذين ينوون البقاء في المؤسسة مستقبلا مدعمة بنسبة 60 % من تتاح لهم الفرص في حين نجد أن 42.3 % لدى من لا يتاح لهم الفرص للمشاركة في إتخاذ القرارات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج من هذه العلاقة الأثر العميق لمبدأ المشاركة في صنع القرار على إرتباط الموظفين بمؤسساتهم ومدى إستعدادهم للبقاء فيها على المدى الطويل وفقا لنظرية آدمز فإن الموظفين يقيمون بيئة عملهم من خلال مقارنة الجهد الذين يبذلونه مع الفرص والمكافآت التي يحصلون عليها، عندما تتيح المؤسسة لموظفيها الفرصة للمشاركة في القرارات فإنها تمنحهم إحساس بالقيمة والتقدير مما يعزز لديهم الإرتباط بالمشاركة في صنع القرار وتجعل الموظف يشعر بأنه ليس مجرد منفذ للأوامر بل عنصر فعال ومؤثر في نجاح المؤسسة وهو ما يخلق بيئة تحفيزية تدفعه للبقاء على المدى الطويل، وعلى الجانب الآخر عندما يحرم الموظفون من هذه الفرصة

فإنهم يشعرون بالتمهيش وعدم التقدير، مما يؤدي إلى إنخفاض ولائهم للمؤسسة فإن هذا الشعور بعدم العدالة التنظيمية يدفعهم يدفعهم إلى البحث عن بيئة عمل أخرى تعترف بأرائهم وتمنحهم دوراً أكثر فعالية وأقل ميلاً للبقاء في المؤسسة .

- الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين منح الموظفين فرصة تبادل الآراء والإستفادة من خبرات ومدى إستعدادهم للتضحية بكل ما حصلوا عليه في المؤسسة

| ابداء الآراء والاستفادة من الخبرات | | | | | | التضحية |
|------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %47.1 | 41 | %42.6 | 26 | %57.7 | 15 | نعم |
| %52.9 | 46 | %57.4 | 35 | %42.3 | 11 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 61 | %100 | 26 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 52.9% من الموظفين الذين صرحوا أنهم مستعدون للتضحية بكل ما حصلوا عليه وهي مدعمة بنسبة 57.4% لدى من لا يعتقدون أن العطاء فرصة لتبادل الآراء والإستفادة من الخبرات مهمة بالنسبة لهم مقابل 42.3% لدى من يرون أن تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات له أهمية.

وفي المقابل نجد أن نسبة 47.1% من الموظفين الذين لا يرون أنهم سيضحون بكل ما حصلوا عليه مدعمة بنسبة 57.7% لدى من يعتقدون أن بإعطاء كافة الموظفين فرصة لتبادل الآراء والإستفادة من الخبرات يمكن أن يؤثر إيجابياً في حين نجد أن 42.6% من الموظفين غير مستعدون للتضحية .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج من هذه العلاقة دور مهم لإتاحة الفرصة للموظفين لتبادل الآراء والإستفادة من الخبرات في تعزيز شعورهم بالإنتماء والولاء في المؤسسة وفقاً لنظرية العدالة لأدمز يقوم الموظفون بمقارنة مدخلاتهم في العمل مثل المساهمة الفكرية والخبرات بالمرجات التي يحصلون عليها مثل التقدير والمكافآت والفرص المتاحة لهم عندما يشعر الموظفون بأن بيئة العمل تمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم وتقدر خبراتهم فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالعدالة التنظيمية مما يجعلهم أكثر إستعداداً للإلتزام والتضحية على الجانب الآخر عندما لا تتاح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم أو الإستفادة من تجارب زملائهم فإنهم يشعرون بأنهم مجرد أداة تنفيذية لا دور لهم في تطوير بيئة العمل هذا الإحساس بعدم العدالة يولد لديهم شعوراً بالإحباط مما يجعلهم

أقل إرتباطا بالمؤسسة وأقل إستعدادا لتقديم أي تضحيات لصالحها وفقا لنظرية آدمز فإن الموظفون الذين يدركون أن جهودهم لا تحظى بالتقدير أو لا يتم إستغلالها بالشكل الأمثل يميلون إلى إعادة التوازن من خلال تقليل إلتزامهم بالمؤسسة أو البحث عن فرص أخرى تحقق لهم إحساس أقوى بالعدالة والإعتراف بمساهماتهم.

- الجدول رقم 19 : يوضح العلاقة بين مراعاة الرئيس لمصلحة الموظف في القرارات المرتبطة بوظيفة ومدى شعور الموظفين بالأمان والإستقرار في المؤسسة

| مراعاة مصلحتك كموظف | | | | | | الشعور بالأمان الاستقرار |
|---------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %59.8 | 52 | %36.1 | 13 | %76.5 | 39 | نعم |
| %40.2 | 35 | %63.9 | 23 | %23.5 | 12 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 36 | %100 | 51 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 59.8% من الموظفين الذين يشعرون بالأمان والاستقرار في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 76.5% لدى من يرون أن رئيسهم يراعي مصلحتهم كموظفين في القرارات المرتبطة بوظائفهم مقابل 36.1% لدى من لا يرون أن رئيسهم يراعي مصلحتهم. في المقابل نجد أن نسبة 40.2% من الموظفين الذين لا يشعرون بالأمان والإستقرار في المؤسسة مدعمة بنسبة 63.9% لدى من لا يرون أن رئيسهم يراعي مصلحتهم كموظف في حين نجد أن 23.5% من هؤلاء يشعرون بالأمان في العمل إذا كان رئيسهم يراعي مصلحتهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن أن تعكس هذه العلاقة الدور الحاسم الذي يلعبه القائد في تعزيز الإحساس بالأمان والإستقرار الوظيفي لدى الموظفين وفقا لنظرية العدالة لأدمز يعتمد رضا الموظفين وإستقرارهم النفسي في بيئة عمل على تقييمهم للعدالة التنظيمية والتي تتحدد من خلال المقارنة بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه من معاملة وإنصاف داخل المؤسسة عندما يدرك الموظفون أن رؤسائهم تراعي مصالحهم فإن ذلك يولد لديهم شعور أكبر بالعدالة مما يعزز إحساسهم بالأمان والإستقرار الوظيفي عندما يشعر الموظف بأن قرارات الرئيس تراعي مصالحه الشخصية والمهنية فإنه يثق بأن المؤسسة توفر له بيئة عمل آمنة تقدر جهوده مما يقلل من مخاوفه بشأن مستقبله الوظيفي ويزيد من إرتباطه بالمؤسسة هذا النوع من القيادة عادلة يعزز الولاء

المؤسسي حيث يرى الموظفون أن القرارات التي تتخذ ليست عشوائية أو قائمة على المصالح الفردية بل تستند إلى منطق العدالة والمصلحة المشتركة.

- الجدول رقم 20: يوضح الرغبة في البقاء وعلاقتها بالقرارات الإدارية

| تطبيق القرارات الادارية | | | | | | البقاء والاستمرار في المؤسسة |
|-------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %44.8 | 39 | %44.6 | 25 | %45.2 | 14 | نعم |
| %55.2 | 48 | %55.4 | 31 | %54.8 | 17 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 56 | %100 | 31 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 55.2% من الموظفين الذين لا ينوون البقاء والإستمرار في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 55.4% لدى من يرون أن القرارات الإدارية لا تطبق على الموظفين بدون إستثناء مقابل 54.8% لدى من يعتقدون أن القرارات الإدارية تطبق بدون إستثناء . في المقابل نجد أن نسبة 44.8% من الموظفين الذين ينوون البقاء والإستمرار في المؤسسة مدعمة بنسبة 45.2% لدى من يرون أن القرارات الإدارية تطبق على الجميع بدون إستثناء في حين نجد أن 44.6% من هؤلاء لا يرون أن القرارات تطبق على الموظفين بشكل متساو.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تعكس هذه العلاقة تأثير العدالة التنظيمية على إلتزام الموظفين بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها وفقا لنظرية العدالة لأدمز فإن الموظفين يقيمون بيئة عمل بناء على إدراكهم للعدالة في توزيع الموارد وإتخاذ القرارات عندما يشعر الموظفون بأن القرارات الإدارية تطبق بعدالة على الجميع دون إستثناءات فإنهم يكونوا أكثر ميلا للإلتزام بالمؤسسة حيث يدركون أن هناك نظاما إداريا واضحا يحقق المساواة بين الموظفين بتطبيق القرارات بشكل عادل على جميع الموظفين يخلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بأنهم يعاملون بالمثل، بغض النظر عن مكانتهم أو علاقاتهم داخل المؤسسة هذا شعور بالإنصاف يعزز الرضا الوظيفي ويجعل الموظفين أكثر إستعداد للبقاء والمساهمة في نجاح المؤسسة وفقا لنظرية أدمز فإن الموظفون الذين يشعرون بأنهم يحصلون على معاملة عادلة يكون لديهم دافع داخلي للحفاظ على العلاقة مع مؤسستهم لأنهم يرون أن الجهد الذي يبذلونه يقابله تعامل إداري متوازن ومنصف.

- الجدول رقم 21 : يوضح فرص النمو والتطور في وظيفتهم الحالية وبين إهتمام الرئيس في إتخاذ القرارات

| فرص النمو والتطو | | | | | | اهتمام الرئيس في اتخاذ القرارات |
|------------------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %47.1 | 41 | %36.7 | 18 | %60.5 | 23 | نعم |
| %52.9 | 46 | %63.3 | 31 | %39.5 | 15 | لا |
| %100 | 87 | %100 | 49 | %100 | 38 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 52.9% من الموظفين يرون أن فرص النمو والتطور في الوظيفة الحالية وهي مدعمة بنسبة 63.3% لدى من لا يرون أن لديهم فرص للنمو والتطور في وظيفتهم الحالية مقابل 39.5% لدى من يرون أن لديهم فرص للنمو والتطور. وفي المقابل نجد أن نسبة 47.1% من الموظفين الذين يرون أن الرئيس يهتم في إتخاذ قراراته بناء على إنشغالات الموظفين مدعمة بنسبة 60% لدى من يرون أن الرئيس يهتم لأرائهم وتوجيهاتهم في إتخاذ القرارات في حين نجد أن 36.7% من هؤلاء الموظفين لا يرون إهتماما من الرئيس في إتخاذ قراراته. من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أنه تعكس هذه العلاقة دور العدالة التوزيعية والإجرائية في تعزيز شعور الموظفين بفرص النمو والتطور في بيئة العمل وفقا لنظرية العدالة لأدمز فإن الموظفين يقارنون بين جهودهم والمكافآت أو الفرص التي يحصلون عليها بالإضافة إلى مدى إهتمام الإدارة بإحتياجاتهم وإنشغالاتهم عند إتخاذ القرارات عندما يشعر الموظفون بأن قرارات الرئيس تأخذ في الإعتبار لإحتياجاتهم وتطلعاتهم فإنهم يكونون أكثر ميلا لإدراك وجود فرص للتطور في المؤسسة فالرئيس الذي يظهر إهتماما بإنشغالات الموظفين ينظر إليه على أنه قائد داعم يساهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية تساعد على التطور المهني وهذا يعزز إحساس الموظفين بأنهم يحصلون على فرص عادلة للترقي والتعلم مما يزيد من دافعيتهم للعمل والإستمرار في المؤسسة على العكس عندما يشعر الموظفون بأن قرارات الرئيس لا تأخذ الإعتبار لتطلعاتهم وإحتياجاتهم فإن ذلك يولد لديهم إحساسا بعدم التقدير ويجعلهم أكثر تشاؤما بشأن فرصهم في النمو داخل المؤسسة في هذه الحالة قد يرون أن القرارات الإدارية تعزز فروقات بين الموظفين أو أنها تفتقر إلى العدالة مما يؤدي إلى إنخفاض دافعيتهم للعمل وقد يدفعهم للبحث عن فرص أخرى أكثر إنصافا.

- الجدول رقم 22 : يوضح العلاقة بين أسلوب إتخاذ القرارات الإدارية سواء بشكل فردي أو بمشاركة الزملاء ومدى إستعداد الموظفين لقبول عرض عمل آخر في حالة توفره

| اتخاذ القرارات مفرد او مشاركة الاخرين | | | | | | قبول العمل في حالة وجود عرض عمل |
|---------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %58.6 | 51 | %69.6 | 16 | %54.7 | 35 | نعم |
| %41.4 | 36 | %30.4 | 07 | %45.3 | 29 | لا |
| 100% | 87 | %100 | 23 | %100 | 64 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 58.6% من الموظفين الذين يقبلون عرض عمل آخر إذا توفر وهي مدعمة بنسبة 69.6% لدى من يتخذون القرارات بمفردهم مقابل 54.7% لدى من يشاركون الزملاء في إتخاذ القرارات.

في المقابل نجد أن نسبة 41.4% من الموظفين الذين لا يقبلون عرض عمل آخر إذا توفر مدعمة بنسبة 45.3% من الموظفين يقبلون عرض عمل آخر إذا كانوا يشاركون الزملاء في إتخاذ القرارات في حين نجد أن 30.4% لدى من لا يتخذون القرارات بمفردهم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول تعكس هذه العلاقة تأثير العدالة التنظيمية على إلتزام الموظفين يقارنون بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه في المقابل، ليس فقط من حيث الأجور والمكافآت ولكن أيضا من حيث الشعور بالتقدير والمشاركة فب إتخاذ القرارات عندما يتم إتخاذ القرارات بشكل مشترك بين المدير والموظفين يشعر هؤلاء بأن لهم دورا في تحديد مسار العمل مما يزيد من إحساسهم بالإلتزام والإلتزام بالمؤسسة هذا الأسلوب يعزز العدالة الإجرائية حيث يدرك الموظفون أن القرارات لا تتخذ بشكل تعسفي أو فردي بل بطريقة شفافة تأخذ آراء الجميع في الإعتبار لذلك نجد أن نسبة الراغبين في قبول عروض عمل أخرى تكون أقل بين الذين يشاركون في عملية إتخاذ القرار لأنهم يشعرون بقدر أكبر من العدل والمشاركة في بيئة العمل الحالية.

الجدول رقم 23: يوضح العلاقة بين تعامل المسؤولين والزملاء في الجامعة بشكل مقبول

ومدى رضا الموظفين عن الإدارة في مؤسستهم

| تعامل المسؤولين | | | | | | الرضا عن العمل في مؤسستك |
|-----------------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------------|
| المجموع | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 50.6% | 44 | 13.3% | 02 | 58.3% | 42 | نعم |
| 49.4% | 43 | 86.7% | 13 | 41.7% | 30 | لا |
| 100% | 87 | 100% | 15 | 100% | 72 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثلت في 50.6% من الموظفين الذين هم راضون عن العمل في المؤسسة وهي مدعمة بنسبة 58.3% لدى من يتعامل المسؤولين معهم بشكل مقبول مقابل 13.3% لدى من لا يتعامل المسؤولين معهم بشكل مقبول.

في المقابل نجد أن نسبة 49.4% من الموظفون لاهم راضون عن العمل في مؤسستهم مدعمة بنسبة 86.7% لدى من لا يتعامل المسؤولين معهم بشكل مقبول في حين نجد أن 41.7% من هؤلاء راضون عن العمل في مؤسستهم في حالة تعامل المسؤولين معهم بشكل غير مقبول.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هذه العلاقة تعكس الدور الحاسم للعدالة التنظيمية في تشكيل رضا الموظفين عن الإدارة وفقا لنظرية العدالة لآدمز فإن الموظفون يقارنون مستوى المعاملة التي يتلقونها من المسؤولين والزملاء مقابل جهودهم وأدائهم وعند شعورهم بعدم التقدير أو غياب العدالة يزداد إستيائهم من الإدارة مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي عندما يتسم تعامل المسؤولين والزملاء بالإحترام والإنصاف يشعر الموظفون بالتقدير مما يعزز لديهم الشعور بالعدالة التفاعلية وهو أحد أبعاد العدالة التنظيمية التي تتعلق بكيفية معاملة الأفراد داخل بيئة العمل هذا بدوره يرفع مستوى رضاهم عن الإدارة إذ يرون أن ثقافة المؤسسة تدعم بيئة عمل عادلة ومحترمة ولذلك نجد أن معظم الموظفين الذين يرون أن التعامل مقبول يشعرون بالرضا عن الإدارة لأنهم يلمسون نوعا من الإحترام المتبادل والعدالة في العلاقات المهنية في المقابل عندما يكون تعامل المسؤولين غير مقبول يزداد الشعور بعدم العدالة مما يؤدي إلى تراجع الرضا عن الإدارة، الموظفون الذين يشعرون بسوء المعاملة قد يفسرون ذلك على أنه دليل على غياب العدالة التنظيمية سواء من

حيث توزيع الفرص أو أسلوب التواصل أو تقدير للجهود وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة غير راضيين عند الإدارة بين الذين يرون أن التعامل غير مقبول.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى "العدالة التوزيعية للأجور والمكافآت والإستقرار الوظيفي" بعد تحليل وتفسير الجداول الإحصائية لخصنا مجموعة من النتائج والمزودة بالنسب الإحصائية التالية :

1- نتيجة الفرضية الأولى "توجد علاقة إيجابية بين مستوى إدراك الموظفين للعدالة

التوزيعية ومستوى شعورهم بالإستقرار الوظيفي"

أظهرت النتائج إلى أن العدالة التوزيعية للأجور والمكافآت لها تأثير مباشر على الاستقرار الوظيفي حيث أظهرت البيانات أن الموظفين الذين يشعرون بعدم عدالة توزيع الرواتب والمكافآت هم الأكثر عرضة لعدم الشعور بالإستقرار الوظيفي وعدم الرغبة في البقاء في المؤسسة على المدى الطويل، كما أن عدم تحفيز الرواتب وقلة العلاوات كانت من العوامل التي أدت إلى إنخفاض مستوى الرضا والإستعداد للتضحية من أجل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك نجد أن الموظفين الذين يرون أن أجورهم غير متناسبة مع جهودهم وكفائتهم أو أقل من زملائهم هم الأكثر إستعدادا للبحث عن فرص عمل أخرى مما يعزز العلاقة الإيجابية بين ضعف العدالة التوزيعية وإنخفاض الاستقرار الوظيفي ومنه نقول أن الفرضية الأولى تحققت.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: "توجد علاقة إيجابية بين مستوى إدراك الموظفين

للعدالة التوزيعية ومستوى شعورهم بالإستقرار الوظيفي"

من خلال الجدول رقم 6 أظهرت النتائج أن 49 مبحوثاً أي 56.3% يرون أن راتبهم محفز من حيث الشعور بالفخر بالمؤسسة حيث أن الأغلبية من الموظفين يحصلون على الراتب المحفز ويشعرون بالفخر تجاه كلية العلوم الاجتماعية عمار ثليجي .

من خلال الجدول رقم 7 وجدنا أن 51 مبحوثاً أي 85.6% لا يرون أن الراتب الشهري والمنصب الذي يشغلونه مناسب لأنهم يقارنون جهودهم بالمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بزملائهم هذه المقارنة تحدد مستوى إدراكهم للعدالة داخل المؤسسة مما يؤثر على ولائهم وسلوكهم المهني.

من خلال الجدول رقم 8 أظهرت النتائج أن 44 مبحوثاً أي 50.6% لا يريدون البقاء في المؤسسة طوال حياتهم المهنية عندما يكون شعور الموظفين بالعدالة في الأجور يلعب دور رئيسي في قرار البقاء داخل المؤسسة أو مغادرتها.

من خلال الجدول رقم 9 وجدنا أن 46 مبحوثا أي 52.9% ليسوا مستعدون للتضحية بكل ماحصلوا عليه لصالح المؤسسة لضمان زيادة الولاء سواء كانت مكافآت أو تقدير عندما يشعر الموظفون أن هناك تمييز أو إنعدام للعدالة فإنهم يقارنون أنفسهم بالآخرين داخل المؤسسة .

من خلال الجدول رقم 10 توصلنا أن 52 مبحوثا أي 59.8% يشعرون بالأمان والإستقرار في بيئة العمل وذلك راجع على حصولهم على دخل يتناسب مع قدراتهم لضمان شعورهم بالرضا والإستقرار مما ينعكس إيجابيا مع إعطاء المزيد .

من خلال الجدول رقم 11 وجدنا أن 48 مبحوثا أي 55.2% لا يفضلون البقاء والإستمرار في المؤسسة فإن الموظفين يقارنون بما يحصلون عليه مقابل جهودهم مع ما يحصا عليه الآخرون فإن شعورهم بعدم العدالة وعدم الرضا الوظيفي قد يؤثر على رغبتهم إما في البقاء أو المغادرة.

من خلال الجدول رقم 12 توصلنا أن 46 مبحوثا أي 52.9% لا يرون أن العلاوات قليلة مقارنة بالجهد المبذول نجد أن من بين الموظفين يعتقدون أن العلاوات قليلة حيث نرى أن هنا النسبة الأكبر من هؤلاء لا يرون فرصا للتطور رغم عدم تدمرهم من العلاوات يعني ذلك أنهم يشعرون بالإستقرار المالي ولكن يفتقدون الحافز الوظيفي بسبب غياب مسارات التطور مما قد يؤدي إلى الرضا السلبي.

من خلال الجدول رقم 13 وضحت البيانات أن 51 مبحوثا أي 58.6% ممن تلقوا عرض عمل بأجر أعلى يرون أن نظام توزيع المكافآت والحوافز لا يعتمد على الكفاءة فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه وعدم رضاه الوظيفي هذا الشعور يولد حالة من عدم التوازن النفسي الذي يدفعه إلى خيارات أخرى مثل تقليل الجهد أو البحث عن فرص عمل أخرى .

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا من خلال البيانات أن 44 مبحوثا أي 50.6% الذين لديهم الرضا عن الإدارة هم الموظفون الذين يميلون إلى رؤية بيئة عمل على أنها عادلة ومنصفة في هذه الحالة تصبح الحوافز المالية مجرد عامل إضافي لتعزيز الرضا، حيث يكون مبني على التفاعل الإيجابي مع الإدارة في بيئة عمل مشجعة.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية "توجد علاقة طردية بين إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية ومستوى شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة"

1- نتيجة الفرضية الثانية " توجد علاقة طردية بين إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية ومستوى شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة "

أظهرت النتائج أن العدالة التفاعلية وخاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ووجود بيئة عمل قائمة على التعاون والعلاقات الإيجابية بين الزملاء تلعب دورا حاسما في تعزيز الاستقرار الوظيفي، حيث وجدنا أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات ويتمتعون بفرصة تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات هم الأكثر فخرا بمؤسستهم والأقل ميلا إلى مغادرتها في المقابل أظهرت البيانات أن ضعف مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وعدم إهتمام الرؤساء بإنشغالهم يؤدي إلى إنخفاض الشعور بالأمان والإستقرار الوظيفي وزيادة الرغبة في البحث عن فرص عمل خارج المؤسسة كما أن غياب العدالة في تطبيق القرارات الإدارية أدى إلى شعور الموظفين بعدم الاستقرار وضعف فرص التطور الوظيفي مما إنعكس سلبا على مستوى الرضا والإستعداد للبقاء في المؤسسة ومنه نقول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

ومنه نقول أن الفرضية العامة " يسهم إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية في تعزيز شعورهم بالإستقرار الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمارثليجي.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية " توجد علاقة طردية بين إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية ومستوى شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة".

من خلال الجدول رقم 15 توصلنا أن 49 مبحوثا أي 56.3% يشعرون بالفخر والإعتزاز حيث يقومون بمقارنة جهودهم ومساهماتهم بما يحصلون عليه من إعتراف وتقدير سواء كان ذلك في شكل مادي مثل الأجور أو في شكل معنوي مثل المشاركة في إتخاذ القرار والإحترام المهني عندما يشعر الموظف أن هناك توازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه فإنه يكون أكثر ولاء وفخر بالمؤسسة .

من خلال الجدول رقم 16 وجدنا أن 51 مبحوثا أي 58.6% لا يخططون للبقاء في المؤسسة مستقبلا حيث يقوم الموظفون بتقييم بيئة عملهم من خلال مقارنة مدخلاتهم "الجهد، التعاون مع الزملاء " بالمرجات التي يحصلون عليها سواء مادية أو معنوية عندما يشعر الموظفون أن بيئة العمل

تدعم التعاون وتعزز روح الفريق يكون أكثر ميلا للإرتباط بالمؤسسة والشعور بالإنتماء في خاق بيئة عمل داعمة وعمل جماعي يعزز لديهم الرغبة في الإستمرار.

من خلال الجدول رقم 17 وجدنا أن 44 مبحوثا أي 50.6 % لا يرغبون في البقاء في المؤسسة حتى نهاية حياتهم المهنية فإن الموظفون يقيمون بيئة عملهم من خلال مقارنة الجهد الذي يبذلونه مع الفرص والمكافآت التي يحصلون عليها عندما تتيح المؤسسة الفرصة لموظفيها المشاركة في القرارات فإنها تمنحهم إحساس بالقيمة والتقدير مما يعزز لديهم الإرتباط بها والمشاركة في إتخاذ القرار، وتشعر الموظف بأنه ليس مجرد منفذ للأوامر بل عنصر فعال ومؤثر في نجاح المؤسسة يدفعه للبقاء على المدى الطويل.

من خلال الجدول رقم 18 توصلنا أن 46 مبحوثا أي 52.9 % لا يرون أنهم مستعدون للتضحية من أجل المؤسسة على الجانب الآخر عندما لا تتاح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم أو الإستفادة من تجارب زملائهم فإنهم يشعرون بأنهم مجرد أدوات تنفيذية لا دور لهم في تطوير بيئة العمل بعدم العدالة يولد لديهم شعور بالإحباط مما يجعل لهم أقل إرتباط بالمؤسسة وأقل إستعداد لتقديم أي تضحيات لصالحها.

من خلال الجدول رقم 19 توصلنا أن 52 مبحوثا أي 59.8 % يشعرون بالأمان والإستقرار في المؤسسة يدرك الموظفون أن قرارات رؤسائهم تراعي مصالحهم ذلك يولد لديهم شعور أكبر بالعدالة مما يعزز إحساسهم بالأمان والإستقرار الوظيفي وأن قرارات الرئيس تراعي مصالحهم الشخصية والمهنية فإنه يثق بالمؤسسة توفر له بيئة عمل آمنة وتقدر جهودهم حيث يعزز لديهم الولاء المؤسسي.

من خلال الجدول رقم 20 توصلنا أن 48 مبحوثا أي 55.2 % لا يرغبون في البقاء والإستمرار في المؤسسة فإن الموظفون يقيمون بيئة عمل بناء على إدراكهم للعدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات عمد شعورهم بأن القرارات الإدارية تطبق بعدالة على الجميع دون إستثناء فإنه يكون أكثر ميلا للإلتزام بالمؤسسة حيث يدركون أن هناك نظام إداري واضحا يحقق المساواة بين الموظفين حيث يشعر الجميع أنهم يعاملون بالمثل.

من خلال الجدول رقم 21 توصلنا أن 46 مبحوثا أي 52.9 % لا يرون أن لديهم فرصا للنمو والتطور في وظيفتهم الحالية يشعرون بأن قرارات الرئيس لا تأخذ الإعتبار لتطلعاتهم وإحتياجاتهم

فإن ذلك يولد لديهم إحساس بعدم التقدير ويجعلهم أكثر تشاؤم بشأن فرصهم في النمو والتطور داخل المؤسسة مما يؤدي إلى إنخفاض دافعيتهم للعمل والبحث عن فرص أخرى.

من خلال الجدول رقم 22 توصلنا أن 51 مبحوثاً أي 58.6% سيقبلون عرض عمل آخر إذا توفر لهم، إن الموظفون يقارنون بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه في المقابل ليس فقط من حيث الأجور والمكافآت ولكن من حيث الشعور بالتقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات عندما يكون إتخاذ القرارات بشكل مشترك بين المدير والموظفين يكون شعورهم بأن لهم دور في تحديد مسار العمل مما يزيد من إحساسهم بالإنتماء والالتزام للمؤسسة .

من خلال الجدول رقم 23 نجد أن 44 مبحوثاً أي 50.6% يشعرون بالرضا عن الإدارة في مؤسستهم هذا بدوره يرفع مستوى رضاهم إذ أن ثقافة المؤسسة تدعم بيئة العمل عادلة ومحترمة إذ أن معظم الموظفين يرون أن التعامل مقبول حيث يشعرون بالرضا عن الإدارة لأنهم يلمسون نوعاً ما الإحترام المتبادل و العدالة في العلاقات المهنية.

خامساً: الاستنتاج العام

من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها في دراستنا الموسومة بـ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بجامعة عمار ثليجي بكلية العلوم الاجتماعية بولاية الأغواط"، تبين أن الكلية تسعى بصفة مستمرة إلى توفير فرص التطور المهني للموظفين، بما يضمن توازناً بين تلبية إحتياجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، كما كشفت النتائج أن معظم الموظفين يطمحون إلى تحسين إمتيازاتهم الوظيفية، وهو ما يعد مؤشر إيجابياً على تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية داخل الكلية، حيث تتاح أمامهم فرص الترقية، ورفع الأجور، والوصول إلى مناصب أعلى.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى إلى أن العدالة التوزيعية للأجور والمكافآت لها تأثير مباشر على الإستقرار الوظيفي حيث أظهرت البيانات أن الموظفين الذين يشعرون بعدم عدالة توزيع الرواتب والمكافآت هم الأكثر عرضة لعدم الشعور بالإستقرار الوظيفي وعدم الرغبة في البقاء في المؤسسة على المدى الطويل كما أن عدم تحفيز الرواتب وقلة العلاوات كانت من العوامل التي أدت إلى إنخفاض مستوى الرضا والإستعداد للتضحية من أجل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك نجد أن الموظفين الذين يرون أن أجورهم غير متناسبة مع جهدهم و كفاءتهم أو أقل من زملائهم هم الأكثر إستعداداً للبحث عن فرص عمل أخرى مما يعزز العلاقة الإيجابية بين ضعف العدالة التوزيعية و إنخفاض الإستقرار الوظيفي ومنه نقول أن الفرضية الأولى تحققت.

كما أظهرت نتائج الفرضية الثانية أن العدالة التفاعلية وخاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ووجود بيئة عمل قائمة على التعاون والعلاقات الإيجابية بين الزملاء تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإستقرار الوظيفي، حيث وجدنا أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات ويتمتعون بفرصة تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات هم الأكثر فخراً بمؤسستهم والأقل ميلاً إلى مغادرتها في المقابل أظهرت البيانات أن ضعف مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات وعدم إهتمام الرؤساء بإنشغالهم يؤدي إلى إنخفاض الشعور بالأمان والإستقرار الوظيفي وزيادة الرغبة في البحث عن فرص عمل خارج المؤسسة كما أن غياب العدالة في تطبيق القرارات الإدارية أدى إلى شعور الموظفين بعدم الإستقرار وضعف فرص التطور الوظيفي مما إنعكس سلباً على مستوى الرضا والإستعداد للبقاء في المؤسسة ومنه نقول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

وقد أسفرت الدراسة على تحقيق الفرضيتين الأساسيتين، مما يؤكد أن العدالة التنظيمية تساهم بشكل فعال بتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وأن هذا الاستقرار يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرة المنظمة على تجسيد العدالة بمختلف أبعادها "التوزيعية والإجرائية".

وفي السياق ذاته، أظهرت النتائج أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية كان مرتفعاً، وهو ما إنعكس بشكل إيجابي على درجة رضاهم عن المؤسسة، كما تبين أن إدراكهم للعدالة التفاعلية جاء مرتفعاً كذلك، مما ساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد أكدت النتائج أن كلية العلوم الاجتماعية بالأغواط توفر بيئة عمل تتسم بالتعاون والعلاقات المهنية الإيجابية بين الزملاء، مع توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة، التي تدعم الاستقرار النفسي والاجتماعي للموظف.

وفي الأخير نقول أن الفرضية العامة تحققت والتي مفادها "يسهم إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية في تعزيز شعورهم بالإستقرار الوظيفي داخل كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي".

خاتمة

الخاتمة

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي أجريت أن أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وبصفة مباشرة وغير مباشرة على الاستقرار الوظيفي، وفي هذا السياق فإن كلا من العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي يمكن للمؤسسات من الحصول على أقصى إستفادة من موظفيها من خلال توفير بيئة الإنسجام والتعاون داخل المنظمة حيث يميل الموظفون الذين يشعرون بالعدالة التنظيمية داخل المنظمة لتبادل المعرفة والخبرة لديهم وبالتالي تعزيز الاستقرار الوظيفي يجعل المنظمة أكثر نجاحا وتكتسب ميزة تنافسية وتحقق أداءً عالياً ومن جانب آخر يمكن إعتبار العدالة التنظيمية محفز للوصول إلى الاستقرار الوظيفي .

وبذلك نكون قد أدركنا من خلال هذا البحث أهمية العدالة التنظيمية ضمن نسق القيمي للمؤسسة لطرق التعامل وكيفيات إتخاذ الإجراءات بإمتلاكها نظام حوافز عادلة تتجسد من خلال تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمكافآت المعنوية وبهذا فقد حاولت المؤسسة الجامعية عمار ثليجي بولاية الأغواط أن تحقق العدالة عن طريق بناء نظام متوازن يساهم في إنماء الاستقرار الوظيفي الفعال.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بعد الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي داخل مؤسسة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد كلية العلوم الاجتماعية :
- 1- وضع نظام أجور يناسب ويلبي إحتياجات كافة الموظفين على إختلاف الطبقات الاجتماعية والمهنية التي ينتمون إليها.
 - 2- تطبيق الإجراءات على جميع الموظفين وبشكل عادل وموضوعي للدورات التدريبية والذي يشجع على جودة الأداء.
 - 3- العمل على منح الترقية لمستحقها لأنها فرصة ودافع نحو الاستقرار الوظيفي.
 - 4- السعي على منح ومشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات من أجل بناء مورد بشري قادر على تحديد المشكلات وإكتشاف البدائل.
 - 5- إعطاء أهمية أكبر للإبداع والتميز وهذا من خلال تثمين مجهودات الموظفين عند أداء مهامهم بأسلوب متجدد.
 - 6- توفير بيئة تنظيمية تقوم على إعطاء فرص وابداء الرأي للموظفين.
 - 7- السعي نحو إيجاد بيئة عمل تسودها العدالة التفاعلية.
 - 8- ضرورة إشراك جميع فئات الموظفين في إبداء آرائهم حول إتخاذ القرارات للمؤسسة والأخذ بنصائحهم ورؤيتهم المستقبلية.

قائمة المراجع

1. المراجع:

الكتب:

- بركات عبد العزيز، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الحديث، ط2، القاهرة، 2015.
- خليل محمد حسن شماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط5، 2014.
- روجي البعلبكي، المورد الثلاثي، دار العلم للملايين، ط3، بيروت، 2005.
- سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1994.
- سعيد سبعون، كتاب الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، 2012
- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوي للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2004.
- السيد علي الشتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.
- صلاح قنسوة، فلسفة العلم، دار التنوير، ط1، القاهرة، 2008.
- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- فاتنة عبد اللطيف سلمة، إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار أزمنا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط، الإسكندرية، مصر، 2006.
- مرياح مليكة، استراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الكتاب الحديث، ط1، 2012.
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، تر، مصطفى ماضي وآخرون، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2004.
- الهادي خالدي المرشد، المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار هومة للطباعة والتوزيع، الجزائر، 1996.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 2. المعاجم:
 - علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
 - فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط4، لبنان، 1999.
 - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004.
- 3. الرسائل الجامعية:
 - توتي سمية، العدالة التنظيمية والإستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات سوميفوس، تبسة، دكتوراه، ل م د في علم الاجتماع، تخصص تنظيم والموارد البشرية، 2018-2019.
 - جبايلي عبد الحق، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، أم البواقي، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، 2013-2014.
 - جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والإستقرار المهني، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، وحدة الخروب، قسنطينة، ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
 - جقيدل سمية، ادراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018-2019.
 - قرزط نجيمة، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، دكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2018-2019.
 - محمد الدر، العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
- 4. المواقع الإلكترونية:
 - 5. أمجد قاسم، تعريف الملاحظة كأداة في البحث العلمي ومزاياها، الأردن (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية) متاح على الرابط

<http://www.politics-dz.com>

قائمة المصادر والمراجع

- محمد أحمد إسماعيل، مفهوم الولاء التنظيمي، تم الإستعانة به بتاريخ 2016/02/14
www.hrdiscusion.com

الملاحق

الملحق رقم 01: إستانبان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمارثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



إستمارة إستانبان

أخي الموظف.. أختي الموظفة ، في إطار إنجاز مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار الوظيفي" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة الرجاء منكم الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة ، هذه الإستمارة سرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي في الأخير أشكركم على حسن تعاونكم معي وشكرا .

- إشراف الدكتور:

- زحزاح خالد

إعداد الطالبة :

- شعيب نسيمة

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 من 25 إلى 34 من 35 إلى 44 من 45 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 15 سنة
- 5- نوع الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: العدالة التوزيعية (الأجور، المكافآت)

- 6- هل تعتبر راتبك الشهري محفزاً إيجابياً في العمل؟ نعم لا
- 7- هل تجد أن راتبك الشهري يعبر عن حقيقة المنصب الذي تشغله؟ نعم لا
- 8- هل الأجر الذي تتقاضاه وملحقاته يسد حاجاتك الأساسية من نقل وسكن وعلاج؟ نعم لا
- 9- هل يتم توزيع الحوافز المادية (المكافآت الشهرية والسنوية) في المؤسسة التي تعمل بها بطريقة عادية؟ نعم لا
- 10- هل تعتقد أن راتبك الشهري مناسب بالنسبة لقدراتك؟ نعم لا
- 11- هل راتبك الشهري الذي تتقاضاه من مؤسستك يعتبر مرتفع مقارنة مع رواتب الموظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى؟ نعم لا
- 12- هل تعتبر أن العلاوات الموزعة في مؤسستك قليلة مقارنة مع الجهد المبذول في العمل؟ نعم لا
- 13- هل ترى أن نظام توزيع المكافآت والحوافز غير مرتبط بالكفاءات في العمل؟ نعم لا
- 14- هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الرضا عن العمل؟ نعم لا
- المحور الثالث: العدالة التفاعلية (إتخاذ القرار، العلاقات بين الزملاء)
- 15- هل يعمل رئيسك على إشراكك في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة؟ نعم لا
- 16- هل العمل الجماعي مع الزملاء يجعلك أكثر رغبة في العمل؟ نعم لا
- 17- هل تتاح للموظفين في المؤسسة فرصة المشاركة في إتخاذ القرار؟ نعم لا
- 18- هل تهتم مؤسستكم باعطاء كافة الموظفين فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والإستفادة من الخبرات؟ نعم لا
- 19- هل يراعي رئيسك مصلحتك في القرارات المرتبطة بوظيفتك؟ نعم لا
- 20- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على العمال بدون استثناء؟ نعم لا
- 21- هل رئيسك يبدي اهتماماً بانشغالات الموظفين في إتخاذ قراراتهم؟ نعم لا

الملاحق

22- هل تتخذ قراراتك الإدارية بمفردك أو مشاركة الزملاء في العمل لإتخاذ القرار؟ نعم لا

23- هل تعتقد أن المسؤولين والزملاء في العمل يتعاملون معك بسلوكيات مقبولة؟ نعم لا

المحور الرابع: (الاستقرار الوظيفي)

24- هل تشعر بالفخر والإعتزاز عندما تتحدث عن مؤسستك مع الآخرين؟ نعم لا

25- هل تعتقد بأنك تخدم مستقبلك الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة التي تعمل بها حالياً؟ نعم لا

26- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى في حياتك المهنية في المؤسسة؟ نعم لا

27- هل أحد أسباب بقاءك بهذه المؤسسة هو أن تركها يعني التضحية بكل ما تحصلت عليه، قد

لا تستطيع مؤسسة أخرى تعويضه؟ نعم لا

28- هل بيئة العمل في المؤسسة تشعرك بالأمان والاستقرار؟ نعم لا

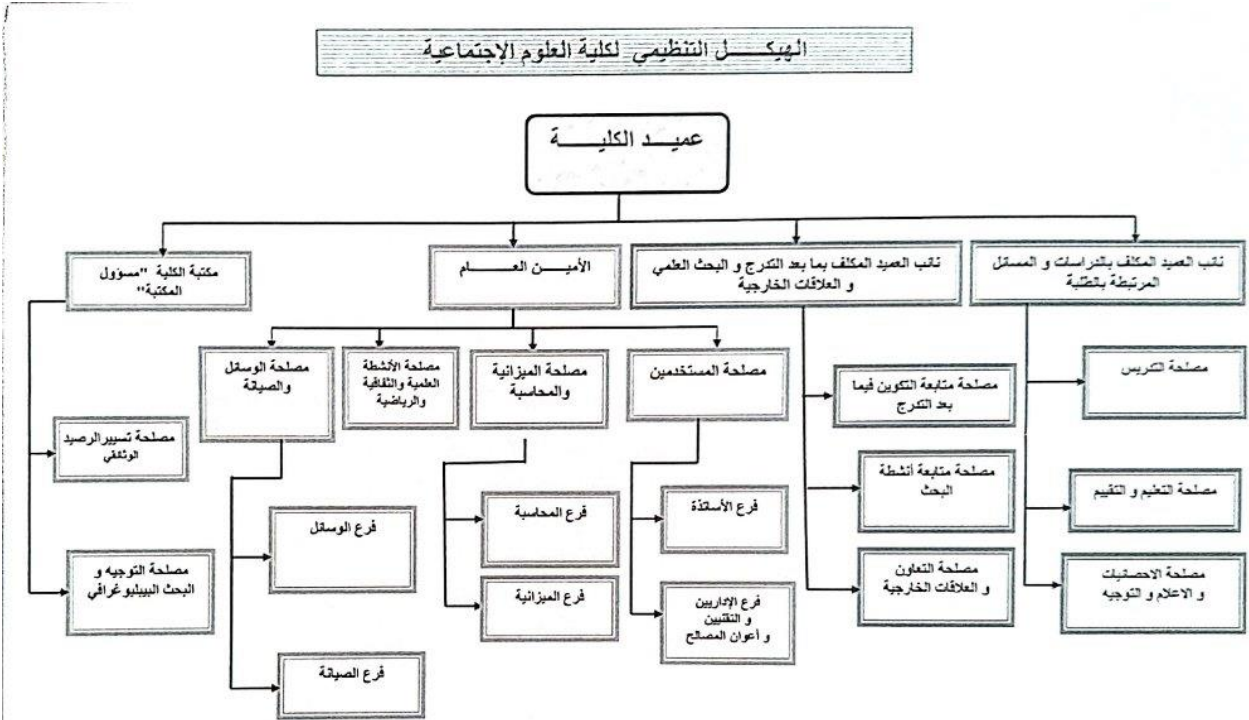
29- هل تفضل البقاء والاستمرار في المؤسسة؟ نعم لا

30- هل ترى أن هناك فرصاً للنمو والتطور في الوظيفة الحالية؟ نعم لا

31- إذا عرض عليك وظيفة بأجر أعلى في مؤسسة أخرى هل تقبل العرض؟ نعم لا

32- هل أنت راض عن الإدارة في مؤسستك؟ نعم لا

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية – جامعة عمارثليجي ولاية الأغواط



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عميد كلية العلوم الاجتماعية

الملحق رقم 04: طلب ترخيص بالزيارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences Sociales
Département des sociologie &
démographie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة
إلى السيد: محمد... كمال... أيجلو... بالجامعة
بجامعة عمار تليجي - الأغواط -

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدا للتعاون بين الجامعة
والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية
والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نلتزم من سيادتكم مد يد
المساعدة للطلبة:

.....
.....
.....

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص:
بغنوان:
.....

الأغواط 2018/11/14

رئيس القسم
جامعة عمار تليجي
الأغواط

18/11/2018

مصلحة المستخدمين
المستخدمين
المصلحة
المستخدمين
المصلحة
المستخدمين

سلمت هاته الشهادة للمعني لاستعمالها فيما يخول له القانون

المصدر: عميد كلية العلوم الاجتماعية