

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع



كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية والعلوم الإسلامية

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
لعلى بوكميش

إعداد الطالبة:  
حياة الذهبي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة ادرار	استاذ محاضرا	رضا نعيجة
مشرفا، مقرا	جامعة ادرار	استاذ التعليم العالي	لعلى بوكميش
عضوا	جامعة ادرار	استاذ محاضرا	علي بوزيد
عضوا	المركز الجامعي البيض	استاذ التعليم العالي	عبد الكريم بلعربي
عضوا	جامعة الجزائر 2	استاذ التعليم العالي	الهاسمي مقراني
عضوا	المركز الجامعي تمنراست	استاذ محاضرا	عبد النبي زندري

السنة الجامعية: 1440 هـ . 1441 هـ / 2019 م . 2020 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع



كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية والعلوم الإسلامية

العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة  
الجزائرية دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
لعلى بوكميش

إعداد الطالبة:  
حياة الذهبي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة ادرار	استاذ محاضرا	رضا نعيجة
مشرفا، مقرا	جامعة ادرار	استاذ التعليم العالي	لعلى بوكميش
عضوا	جامعة ادرار	استاذ محاضرا	علي بوزيد
عضوا	المركز الجامعي البيض	استاذ التعليم العالي	عبد الكريم بلعربي
عضوا	جامعة الجزائر 2	استاذ التعليم العالي	الهاسمي مقراني
عضوا	المركز الجامعي تمنراست	استاذ محاضرا	عبد النبي زندري

السنة الجامعية: 1440 هـ . 1441 هـ / 2019 م . 2020 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ

وَمَرَسُوْلِهِ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَى عَالَمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُوْنَ﴾

(سورة النوبة، الآية 105)

بِسْمِ اللّٰهِ  
الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى والدي الكريم أطال الله في عمري .

إلى والدتي الغالية حفظها الله ورعاهها .

إلى زوجي رفيق دربي .

إلى ابني أبنه الله نباتاً حسناً .

إلى جدتي العزيزة كشناوي الزهراء .

إلى أختي وفاء وفقها الله لما تحبه ويرضاه .

إلى إخوتي هداهم الله وسدد خطاهم .

إلى أخواتي وأزواجهن بآراء الله لهم .

إلى جميع أهلي من عائلة الذهبي ومنصوري .

إلى جميع صديقاتي من أحبهن في الله .

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة وتقديمها على ما هي عليه.  
وبعدّها أقدم بالشكر الجزيل إلى أسنّاذي المشرف الأسنّاذ الدكتور لعلّي  
بوكميش على التوجيهات التي أفادني بها وجزاه الله عني خيراً.  
أشكر جميع عمال بنوك ولاية أدمار على حسن تعاونهم وملتهم لاستمارات  
البحث.

أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذه الأطر وحتة.

والشكر موصول إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

الباحثة

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	آية القرآنية
2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
4	قائمة المحتويات
10	قائمة الجداول
15	قائمة الأشكال
16	ملخص الدراسة باللغة العربية
17	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
18	مقدمة
	<b>الفصل الأول</b> الإطار المنهجي للدراسة
22	أولاً: أهمية الدراسة
23	ثانياً: أهداف الدراسة
24	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
25	رابعاً: الدراسات السابقة

47	خامساً: إشكالية الدراسة
49	سادساً: تساؤلات الدراسة
49	سابعاً: فرضيات الدراسة
50	ثامناً: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة
51	تاسعاً: نموذج الدراسة
52	عاشراً: مجتمع الدراسة
53	الحادي عشر: منهج وأدوات جمع البيانات
	الفصل الثاني ماهية العدالة التنظيمية
56	تمهيد
57	أولاً: تعريف العدالة التنظيمية
59	ثانياً: أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية
62	1. العدالة التوزيعية
65	2. نظريات العدالة التوزيعية
65	1.2. نظرية المساواة
69	2.2. نظرية الحرمان النسبي
71	3.2. نظرية تقييم العدالة
73	3. العدالة الإجرائية

77	4. نظريات العدالة الإجرائية
77	1.4. نظرية عملية رد الفعل
78	2.4. نظرية عملية الفعل المسبق
80	5. العدالة التعاملية
84	6. نظريات العدالة التعاملية
84	1.6. نظرية حساسية العدالة
87	2.2.3. نظرية الإدراك المرجعي
89	الخلاصة
	الفصل الثالث ماهية دوران العمل
92	تمهيد
93	أولاً: تعريف دوران العمل
97	ثانياً: نية ترك العمل
100	ثالثاً: أبعاد دوران العمل.
102	1. دوران العمل اللاإرادي
103	2. دوران العمل الإرادي
104	رابعاً: محددات دوران العمل.
106	1. الرضا الوظيفي

110	2. الدعم التنظيمي المدرك
112	3. ضغوط العمل
115	4. المناخ التنظيمي
118	خامساً: نظريات دوران العمل
118	1. نظرية السلوك المخطط
122	2. نظرية الصورة
125	3. نظرية توافق العمل
128	الخلاصة
	الفصل الرابع خصائص ميدان الدراسة
131	تمهيد
131	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
	ثانياً: مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة
137	1. العدالة التوزيعية
143	2. العدالة الإجرائية
148	3. العدالة التعاملية
156	ثالثاً: مستوى نية الدوران الإرادي
170	الخلاصة

	الفصل الخامس أثر العدالة التنظيمية على نية دوران العمل
172	تمهيد
	أولاً: أثر العدالة التوزيعية على نية دوران العمل الإرادي
173	1. أثر العدالة التوزيعية على نية دوران العمل الإرادي
180	استنتاج الفرضية الأولى
181	2. أثر العدالة الإجرائية على نية دوران العمل الإرادي
189	استنتاج الفرضية الثانية
190	3. أثر العدالة التعاملية على نية العمل الإرادي
198	استنتاج الفرضية الثالثة
200	الاستنتاج العام
201	مناقشة نتائج الدراسة
204	الخاتمة
	قائمة المراجع
208	أولاً: المراجع العربية
208	أ. الكتب
210	ب. المجلات العلمية
213	المراجع الأجنبية

213	الكتب
213	المجلات العلمية
220	الرسائل الجامعية
224	الملاحق (استمارة البحث)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة	1
132	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس	2
133	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير العمر	3
134	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	4
135	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لسنوات العمل	5
136	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد دورات التدريب	6
137	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأجر	7
138	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لتناسب الأجر والجهد المبذول	8
139	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لتناسب المكافآت والأداء	9
140	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سوء توزيع المكافآت	10
141	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر ترقية من استوفى الشروط	11
142	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر الشكوى من التأخير في الترقية.	12
143	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة إجراءات الترقية	13

144	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	14
145	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء	15
145	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة إجراءات تقييم الأداء	16
146	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر الطعن في قرار غير عادل	17
147	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدالة النظام الداخلي	18
148	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر التزود بالمعلومات اللازمة للعمل	19
149	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر توفر فرص التدريب	20
150	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تفسير القرارات	21
151	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر المشاركة في صنع القرار	22
152	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر آخر من يعلم بالقرار الصادر	23
153	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الاهتمام بانشغالات العمال	24
154	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تقديم التوجيهات والنصائح من قبل المدير	25
155	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدالة القرارات الإدارية	26
156	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدم عدالة معاملة المدير	27

157	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الانتقال لعمل آخر	28
158	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال.	29
159	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر بسبب الغياب	30
160	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة	31
161	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الخروج لقضاء أمر ما في حالة غياب المدير	32
162	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الشعور بالراحة عند غياب المدير	33
163	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر إنهاء العمل بسرعة والانصراف	34
164	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الرغبة في إيجاد عمل آخر	35
165	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الاستياء من أداء الوظيفة	36
166	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تغيير المركز الوظيفي	37
167	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر البحث عن عمل آخر	38
168	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الانتقال للعمل في بنك آخر	39
169	يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الرغبة في التقاعد المبكر	40
173	يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد والانتقال لعمل آخر	41

175	يوضح العلاقة بين تناسب المكافآت والأداء والبقاء في المؤسسة	42
176	يوضح العلاقة بين سوء توزيع المكافآت واللجوء للعطل المرضية طلباً	43
177	يوضح العلاقة بين ترقية من استوفى الشروط وتغيير المركز الوظيفي	44
178	يوضح العلاقة بين الشكوى من التأخير في الترقية والبحث عن عمل	45
179	يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في بنك آخر وتناسب الأجر والجهد	46
181	يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى وعدالة إجراءات	47
182	يوضح العلاقة بين البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال وعدالة	48
183	يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة والظن في القرار غير العادل	49
184	يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة ووضوح معايير	50
185	يوضح العلاقة بين الرغبة في التقاعد المبكر والظن في قرار غير عادل	51
186	يوضح العلاقة الانتقال للعمل في بنك آخر ووضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء	52
187	يوضح العلاقة بين تغيير المركز الوظيفي وعدالة إجراءات الترقية	53
188	يوضح العلاقة بين البحث عن عمل في مؤسسة أخرى وعدالة النظام الداخلي للمؤسسة	54

190	يوضح العلاقة بين البحث عن عمل آخر والتزود بالمعلومات اللازمة للعمل	55
191	يوضح العلاقة بين البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال وتوفر فرص التدريب	56
192	يوضح العلاقة بين الخروج لقضاء أمر ما في حال غياب المدير وتفسير القرارات	57
193	يوضح العلاقة بين الشعور بالراحة عند غياب المدير والمشاركة في صنع القرار	58
194	يوضح العلاقة بين الرغبة في إيجاد عمل آخر وتأخر العلم بالقرار	59
195	يوضح العلاقة بين الاستياء من أداء الوظيفة والاهتمام بانشغالات العمال.	60
196	يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في بنك آخر وتقديم التوجيهات والنصائح.	61
197	يوضح العلاقة بين الاستياء من أداء الوظيفة وعدالة معاملة المدير	62

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	نموذج الدراسة	1
108	الرضا الوظيفي ودوران العمل	2
119	الافتراض الأساسي لنظرية Ajzen	3
121	نظرية السلوك المخطط	4

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية دوران العمل الإرادي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال استطلاع آراء العمال حول مستوى العدالة التنظيمية ومستوى نية الدوران لديهم، ومعرفة أثر العدالة التنظيمية على نية دوران العمل. لقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يسمح باستكشاف الظاهرة وكشف خباياها، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة المتمثل في بنوك ولاية أدرار عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددها 100 عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. إن انخفاض عدالة توزيع الأجر في المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها.
2. إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالمكافآت والترقية لا يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى العمال.
3. إن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال.
- 4- إن ارتفاع العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية دوران العمل لدى العمال.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة

التعاملية، نية دوران العمل الإرادي

## Study Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between organizational justice and the intention of the voluntary turnover of the worker in the Algerian institution by surveying the views of the workers on the level of organizational justice and their level of turnover intention.

In this study, the descriptive approach that allows the exploration of the phenomenon and the disclosure of its findings was used. The questionnaire was used to gather information from the field of study, which is the banks of the state of Adrar through a comprehensive survey of its 100 workers.

The study reached the following main results:

- 1- The low fairness in the distribution of wages in banking institutions leads to the emergence of the intention of working turnover among its workers.
- 2- The low level of distributive justice in terms of bonuses and promotion does not lead to the emergence of the intention of working turnover among workers.
- 3- The level of procedural fairness in relation to promotion procedures does not affect the intention of turning around for workers.
- 4- The increase in transactional justice leads to a decrease in the level of intent to turnover work for workers.

**Key words:** Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice, Voluntary turnover intention.

## مقدمة:

إنّ العدالة أمر يحتاجه الإنسان في كامل مجالات الحياة وحتى في مجال العمل، فالكثير من الأفراد في المجتمع يشكّون من الحسوبية وقلة الإنصاف في المؤسسات، وما دلّ على ذلك كثرة الإضرابات والاحتجاجات التي مست مختلف القطاعات الخدمائية والاقتصادية.

فإلحاق العامل الجزائري على زيادة الأجر، وإعادة النظر في التصنيف المهني، وتوفير معدّات ووسائل العمل، وتوفير النقل والسكن الوظيفي وغيرها كثير دليل على عدم إدراكه للعدالة التنظيمية في محيط العمل؛ ذلك المفهوم الذي يشير إلى مدى توافر الإنصاف الذي يتجلّى في شعور العامل بالعدل من قبل الإدارة على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة.

إنّ تناسب العوائد (الأجر، والمكافآت، والترقية) التي يحصل عليها العامل والجهد الذي يبذله يجعله يشعر بالعدالة التوزيعية، أمّا نزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع تلك العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة الإجرائية.

كما أن اهتمام الإدارة بانشغالات العمال، ومشاركتهم في صنع القرار، وتقديم التفسيرات اللازمة للقرارات المتخذة، ومرافقة العامل وتوجيهه وتوفير الإعلام داخل المؤسسة يجعل العمال يشعرون بالعدالة التعاملية.

إنّ توفر العدالة التنظيمية في المؤسسات له تأثير على عدد من المتغيرات ومن أهمها دوران العمل وبالأخص الإرادي منه الذي يجعل العامل يغادر المؤسسة من تلقاء نفسه وبقرار صادر عنه .

لكنه قبل أن يقدم على سلوك مثل هذا تكون قد تكونت لديه نية مسبقة لتترك العمل تظهر من خلال سلوكاته وانسحابه المتجلي في طلب العطل المرضية بشكل متكرر، والخروج في حال غياب المدير، والاستياء من أداء المهام، والرغبة في تغيير المركز الوظيفي، والرغبة في التقاعد المسبق، إضافة إلى البحث عن عمل بديل .

إنّ دوران العمل الإرادي ظاهرة تنظيمية تهدّد المؤسسات إذ تسعى جاهدة للتقليل منها وتوفير بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً . وبما أن العدالة التنظيمية هي من أهم المحدّات للسلوك البشري داخل المنظمات تسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية متخذة البنوك كميدان لها .

وقد تمّ تقسيم محتويات هذه الدراسة ضمن خمسة فصول، إذ تضمن الفصل الأول كل ما يتعلّق بالإجراءات المنهجية بما في ذلك الإشكالية، والتساؤلات والفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة والأهداف، والتحديد الإجرائي للمصطلحات ، ونموذج الدراسة والمجتمع والمنهج وأدوات جمع البيانات والدراسات السابقة ومناقشتها .

أما الفصل الثاني فاشتمل على كل المعلومات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية؛ من حيث تعريفها، وتحديد أبعادها، وعرض نظرياتها. واشتمل الفصل الثالث على كل ما يتعلق بدوران العمل من تعريفه وأبعاده والمداخل النظرية التي تناولته.

وقد تضمن الفصل الرابع التعريف بميدان الدراسة وتحليل بيانات الجداول الإحصائية لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية في بنوك ولاية أدرار، ومستوى نية دوران العمل الإرادي لدى عمالها. وتم من خلال الفصل الخامس تحليل البيانات الموضحة لأثر العدالة التنظيمية توزيعاً وإجراءً ومعاملةً على نية دوران العمل الإرادي لدى العمال.

كما تم وضع استنتاج عام ضمّ النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والمداخل النظرية، وختمت الدراسة بجائمة كخلاصة عامة حول ما توصلت إليه من نتائج إضافة إلى عدد من التوصيات.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أهمية الدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

رابعاً: الدراسات السابقة.

خامساً: إشكالية الدراسة

سادساً: تساؤلات الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة.

ثامناً: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة.

تاسعاً: نموذج الدراسة.

عاشراً: مجتمع الدراسة.

الحادي عشر: منهج وأدوات جمع البيانات.

## أولاً: أهمية الدراسة

تجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهومين متميزين لا بد من أخذهما بعين الاعتبار من قبل أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية، وكذا غوصها في أعماق كليهما وجمع أكبر قدر من المعلومات عنهما حتى يتسنى للباحثين والطلبة المطلعين على هذه الدراسة الفهم الدقيق لهاتين الظاهرتين التنظيميتين والعلاقة بينهما .
2. قد تلفت هذه الدراسة انتباه أصحاب القرار إلى ضرورة تطبيق مبادئ العدالة على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة؛ للرفع من كفاءة أداء عمالها والحدّ من التسبب العمالي ككثرة الغياب، والتماطل في أداء المهام، والتأخر عن العمل .
3. محاولة إعطاء فكرة واضحة عن دوران العمل الإرادي لأصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية، وما قد يكبدهم من عناء وخسائرهم في غنى عنها إذا ما أخذوا الاحتياطات والتدابير اللازمة للحدّ من هذه الظاهرة، وضمان الاستقرار المهني لجميع عمالهم والاهتمام بما هو أهم للوصول إلى مصاف المؤسسات في الدول المتقدمة .

## ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية التالية:

### أ. الأهداف العلمية:

1. تقديم دراسة سوسيوولوجية تبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي داخل المؤسسة الجزائرية.
2. الفحص النظري والميداني لظاهرتي العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي واتجاه العلاقة بينهما في المؤسسة الجزائرية.
3. جمع المعلومات النظرية الوافية حول العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي حتى يتسنى للمطلع على هذه الدراسة الفهم العميق للظاهرتين.

### ب. الأهداف العملية:

1. قياس مستوى العدالة التنظيمية في أحد المؤسسات الجزائرية المتمثلة في بنوك ولاية أدرار.
2. قياس مستوى دوران العمل الإرادي في بنوك ولاية أدرار.
3. معرفة اتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي في بنوك ولاية أدرار.
4. إعطاء عدد من التوصيات التي قد تكون مفيدة لصانعي القرار فيما يتعلق بتوفير الإنصاف التنظيمي، والحد من دوران العمل الإرادي أو توخي الوقوع في مصيدته.

## ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختياري لموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها ببنية دوران العمل الإرادي يرجع إلى عدد من الأسباب تتجلى في النقاط التالية:

1. إنجاز دراسة علمية ترقى لأن تكون أطروحة دكتوراه تتناول ظاهرتي العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي نظرياً وميدانياً.

2. ظناً مني أن هذا الموضوع - العلاقة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي لم يدرس ميدانياً من قبل في مؤسسات ولاية أدرار؛ مع العلم أن الزمان والمكان له الأثر البالغ على اتجاه العلاقة بين هذين المتغيرين؟

4. المواصلة في نفس الموضوع الذي درسته فيما يتعلق بمذكرة الماجستير - العدالة التنظيمية - والتعمق فيها بصورة أكبر. إضافة إلى ربطها بمتغير آخر يعد من أحد آثارها (دوران العمل الإرادي).

5. الرغبة العلمية لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية في نوع آخر من المؤسسات الجزائرية (البنوك)، وعلاقتها بأبرز ظاهرة سلبية تعاني منها المنظمات العالمية (دوران العمل الإرادي).

6. الحماس الشديد في معرفة ما إذا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية تماثل ما توصلت إليه الدراسات في المجتمعات الغربية؛ المتمثل في وجود علاقة سلبية بين هذين المتغيرين خاصة وأن المجتمع الجزائري يعاني من قلة فرص العمل.

## رابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة "هانج رايونج لي" (Hyung-Ryon Lee) سنة 2007م بعنوان: دراسة ميدانية للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودوران العمل<sup>(1)</sup>.

تسعى هذه الدراسة إلى التحقيق في الأسئلة التالية:

1. كيف يمكن لطبيعة التبادل بين الرئيس والمرؤوس أن تؤثر على مدركات العدالة التنظيمية لدى العمال؟
2. ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى العمال؟
3. ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العمال؟
4. ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بنوايا ترك العمل لدى الموظفين؟

(1) - Hyung-Ryong Lee, **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 27,2000.

5. هل تتوسط مدركات العدالة التنظيمية العلاقة بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ودوران العمل.

كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر علاقات العمل بين الأفراد على تصورات العدالة لدى العمال، وآثار تلك التصورات على مواقف وسلوك الموظفين ذات الصلة بالعمل في ميدان الدراسة، كما تسعى إلى اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه العدالة التوزيعية والإجرائية في ربط التبادل بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي ودوران العمل في ميدان الدراسة.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة.

وتمثلت عينة هذه الدراسة في 596 موظف من فندقين تديرهما شركة فندقية واحدة في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- هناك أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.

- عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.

- ثمة دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

. العدالة التوزيعية لها أثر سلبي على دوران العمل . ووجد أيضاً أن للعدالة الإجرائية تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي، وارتباط إيجابي للعدالة التنظيمية مع دوران العمل (المرتبط بمخرجات العمل ) أكثر من العدالة الإجرائية .

. هناك علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية .

2. دراسة "جاري ج. رودر" (Gary J. Ruder) سنة 2003م بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.<sup>(1)</sup>

- تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟
- وتسعى هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:
1. العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة .
  2. الثقة في المنظمة لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية .
  3. العدالة الإجرائية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المنظمة .
  4. العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف .

<sup>(1)</sup>-Gary J. Ruder, **The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, March, 2003.

5. الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.
6. العدالة التفاعلية لها تأثير غير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المشرف.

وتهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان. وأخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين وذوو الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم أكثر من 50,000 موظف، وبلغ حجم العينة 350 موظف.

- وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.
  - العلاقات بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية، والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
  - العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.

. عبر الباحثين عن ثقة قوية في منظماتهم، وثقة أقوى في المشرف المباشر.

3. دراسة "جيونغ هو جيون" (Jeong-Ho Jeon) سنة 2009م بعنوان: أثر العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي: استكشاف الأثر الوسيط للثقة في الإدارة العليا<sup>(1)</sup>.

لقد تمثلت تساؤلات هذه الدراسة في الآتي:

1. هل هناك علاقات بين العدالة التنظيمية، الأمن الوظيفي، الثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي.

2. هل الثقة في الإدارة العليا وسيط بين الأمن الوظيفي، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

. العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الثقة في الإدارة العليا.

. الأمن الوظيفي يؤثر إيجاباً على الثقة في الإدارة العليا.

. الثقة في الإدارة العليا تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

. العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

. الأمن الوظيفي يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي.

<sup>(1)</sup>-Jeong-Ho Jeon, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: Exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, July 2009.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة المقياس لجمع البيانات اللازمة من الميدان.

وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين الكوريين الذين يعملون في شركات ربحية لأكثر من سنة التأمين(1)، الخدمات المصرفية(1)، الإلكترونيات(1)، الاتصالات السلكية واللاسلكية(1) والصناعات التحويلية(2). وأخذت منهم عينة الدراسة البالغ حجمها 337 عامل كوري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

1. كلا المتغيرين العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي يتأثرا على المدى الطويل بالثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي بشكل كبير.
2. التأثير الوسيط من خلال الثقة في الإدارة العليا لم يكن قوياً بما فيه الكفاية لربط متغيرين مع الالتزام التنظيمي.

4. دراسة (Markus Chia-Han Tsai) سنة 2012م بعنوان: دراسة ميدانية لمفهوم العدالة التنظيمية العامة وعلاقتها بالتمكين النفسي والالتزام التنظيمي ونية الدوران في التعليم العالي<sup>(1)</sup>

لقد تمثلت تساؤلات هذه الدراسة في الآتي:

1. ما علاقة تصورات العدالة التنظيمية بالتمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما علاقة تصورات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
3. ما علاقة تصورات العدالة التنظيمية بنية الدوران لدى أعضاء هيئة التدريس؟
4. هل يلعب التمكين النفسي والالتزام التنظيمي دور الوسيط في العلاقات بين العدالة التنظيمية المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس ونية الدوران؟

وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

1. يؤثر إدراك العدالة التنظيمية إيجاباً على التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس.
2. يؤثر إدراك العدالة التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
3. يؤثر التمكين النفسي إيجاباً على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
4. للعدالة التنظيمية تأثير مباشر على نية الدوران لدى أعضاء هيئة التدريس.
5. يؤثر التمكين النفسي على نية الدوران.

(1) - Markus Chia-Han Tsai , **An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education**, Unpublished Dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington 2012.

6. يؤثر الالتزام التنظيمي على نية الدوران .

وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في 1105 عضواً في هيئة التدريس منهم 50% إناث و49% ذكور.

وقد استعمل الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تؤثر العدالة التنظيمية إيجاباً على التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس .
- تؤثر العدالة التنظيمية إيجاباً على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .
- العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على نية البقاء لدى أعضاء هيئة التدريس .
- يلعب كل من التمكين النفسي والالتزام التنظيمي دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ونية الدوران .

## 5. دراسة " Marie Burns Walsh " سنة 2003م بعنوان: العدالة المدركة والرضا

عن تقييم أداء العامل<sup>(1)</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ردود فعل العامل على العدالة ورضاه على نظام تقييم

الأداء الحالي.

وتستند هذه الدراسة على عدد من الفرضيات تتمثل في الآتي:

1. العلاقة الإيجابية التي ستوجد بين مقياس العدالة الشكلية ( الهيكلية والتوزيعية) والرضا على نظام تقييم الأداء المستخدم حالياً كملاحظ من قبل العمال فيما يتعلق بمؤسسات التمويل العمومي التي تستخدم نظام توظيف خدمة الحالة المدنية.
2. العلاقة الإيجابية التي ستوجد بين مقياس عدالة العلاقات الشخصية (الاجتماعية والتوزيعية) والرضا على نظام تقييم الأداء المستخدم حالياً كملاحظ من قبل العمال فيما يتعلق بمؤسسات التمويل العمومي التي تستخدم نظام توظيف خدمة الحالة المدنية.
3. العلاقة الإيجابية التي ستوجد بين مقياس عدالة المعلومات (الاجتماعية والإجرائية) والرضا على نظام تقييم الأداء المستخدم حالياً كملاحظ من قبل العمال فيما يتعلق بمؤسسات التمويل العمومي التي تستخدم نظام توظيف خدمة الحالة المدنية.

(1)- Marie Burns Walsh, **Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal**, Unpublished Dissertation, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The School of Human Resource Education and Workforce Development, the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, December, 2003.

4. العلاقة الإيجابية التي ستوجد بين مقياس عدالة المعلومات (الهيكليّة والإجرائيّة) والرضا على نظام تقييم الأداء المستخدم حالياً كملاحظ من قبل العمال فيما يتعلق بمؤسسات التمويل العمومي التي تستخدم نظام توظيف خدمة الحالة المدنية.

وقد شمل مجتمع هذه الدراسة مجموع عمال مؤسستين ضمن نظام التوظيف العمومي الواسع والبالغ عددهم 440 عامل.

وقد استعمل الباحث أداة الاستمارة لجمع البيانات من الميدان.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- ينظر العمال إلى نظام تقييم الأداء بأنّه عادل.

- أبدى العمال رضا نسبي على تصنيف تقييم الأداء الأحدث وعلى مشرفهم.

- انخفاض رضا العمال إن لم يكن انعدامه على نظام تقييم الأداء العام.

## 6. دراسة Ana Cristina B. Costa بعنوان أثار العدالة التنظيمية والتدريب على

العلاقة بين الضغوطات الوظيفية وصحة العامل<sup>(1)</sup>.

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى بحث أثار العدالة التنظيمية والتدريب

على العلاقة بين الضغوطات الوظيفية وصحة العامل.

وقد استندت الدراسة على الفرضيات التالية:

- . لمتطلبات العمل علاقة سلبية بالرضا الوظيفي.
- . حرية الإبداع لها علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي.
- . قوة القرار لها علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي.
- . للعدالة علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي.
- . للعدالة الإجرائية علاقة إيجابية بالرضا الوظيفي.
- . تتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين متطلبات العمل والرضا الوظيفي، هذا لأن الإدراك العالي للعدالة التوزيعية والإجرائية يخفف الأثار السلبية لمتطلبات العمل المرتفعة على الرضا الوظيفي.
- . تتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين حرية الإبداع والرضا الوظيفي، هذا لأن الإدراك العالي للعدالة التوزيعية والإجرائية تخفف من أثار انخفاض حرية الإبداع على الرضا الوظيفي.

<sup>(1)</sup> -Ana Cristina B. Costa, **The Effects of Organizational Justice and Exercise on the Relationship between Job Stressors and Employee Health**, Unpublished Dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Applied Psychology , Portland State University 2014.

- توسط العدالة التنظيمية العلاقة بين قوة القرار والرضا الوظيفي، هذا لأن الإدراك العالي للعدالة التوزيعية والإجرائية يخفف من آثار انخفاض قوة القرار على الرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- لضغوطات العمل أثر مباشر ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي.
- للعدالة التوزيعية والإجرائية آثار ذات أهمية على الرضا الوظيفي.
- قدمت البيانات دعماً ميدانياً للعلاقة بين التحكم في العمل ومؤشر كتلة الجسم.
- العدالة التوزيعية والإجرائية لها تأثير إيجابي على صحة العامل.

7. دراسة Andrea M. Butler سنة 2012م بعنوان " آثار تصورات العدالة التنظيمية المرتبطة باستخدام المراقبة الإلكترونية على المواطنة التنظيمية للعمال وسلوكيات الانسحاب: منظور التبادل الاجتماعي<sup>(1)</sup> .

تبحث هذه الدراسة عن كيف أن ارتباط العدالة التنظيمية واستعمال المراقبة الإلكترونية يؤثر في مدى استعداد العامل للقيام بالسلوكيات الطوعية الإرادية سلوك المواطنة التنظيمية وسلوكيات الانسحاب (وذلك باعتماد مدخل التبادل الاجتماعي).

(1)- Andrea M. Butler, **The Effects of Organizational Justice Perceptions Associated with the use of Electronic Monitoring on Employees 'Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviours :A Social Exchange Perspective**, Unpublished Dissertation, Submitted to the Faculty of Graduate Studies through the Department of Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctorate of Philosophy at the University of Windsor, Canada, 2012.

وتمثلت فرضيات هذه الدراسة في الآتي:

- ارتباط العدالة التوزيعية والإجرائية باستعمال المراقبة الإلكترونية له علاقة إيجابية بالدعم التنظيمي المدرك.
- يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجاباً بالالتزام العاطفي.
- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين ارتباط إدراك العدالة التوزيعية والإجرائية باستعمال المراقبة الإلكترونية والالتزام التنظيمي.
- لارتباط العدالة التوزيعية والإجرائية باستعمال المراقبة الإلكترونية علاقة إيجابية بالثقة التنظيمية.
- للدعم التنظيمي المدرك علاقة إيجابية بالثقة التنظيمية.
- الدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئياً العلاقة بين ارتباط العدالة التوزيعية والإجرائية باستعمال المراقبة الإلكترونية والثقة التنظيمية.
- للثقة التنظيمية علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي.
- تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين ارتباط العدالة التوزيعية والإجرائية باستعمال المراقبة الإلكترونية والالتزام العاطفي.
- الثقة التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي.
- للالتزام العاطفي علاقة إيجابية بسلوك المواطنة التنظيمية.
- للالتزام العاطفي علاقة إيجابية بسلوكات الانسحاب.

- يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك الانسحاب.
  - يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك الانسحاب.
- وقد استعملت الباحثة في هذه الدراسة أداة الاستمارة لجمع البيانات من مجتمع تمثل في 208 عامل يعمل في البلدية وقسم الشرطة ومركز الاتصال.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:
- يؤثر ارتباط تصورات العدالة التنظيمية باستعمال المراقبة الإلكترونية في استعداد العمال في المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الانسحاب.
  - يتوسط كل من الدم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي والثقة التنظيمية العلاقة بين ارتباط تصورات العدالة التنظيمية باستعمال المراقبة الإلكترونية والمواطنة التنظيمية وسلوك الانسحاب.

## 8. دراسة Jeong Rok Oh سنة 2013م بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على الرضا

المهني في القطاع العام في كوريا الجنوبية"<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا المهني في القطاع

العام في كوريا الجنوبية، وتمثل فرضياتها فيما يلي:

1. ستؤثر العدالة التوزيعية إيجاباً على الرضا المهني.
2. ستؤثر العدالة الإجرائية إيجاباً على الرضا المهني.
3. ستؤثر العدالة التفاعلية إيجاباً على الرضا المهني.

وقد شملت عينة هذه الدراسة 279 عامل من ست مؤسسات عامة في كوريا

الجنوبية.

وتمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

- أظهر العمال رضا مهني عالي عندما كان لديهم مستوى ادراك عالي للعدالة التوزيعية.
- أظهر العمال رضا مهني عالي عندما كان لديهم مستوى ادراك عالي للعدالة الإجرائية.
- لم يكن لإدراك العمال للعدالة التفاعلية أثر كبير على الرضا المهني.
- أبدى العمال رضا مهني عالي عندما كانوا يتمتعون بقدر أكبر من العدالة الإجرائية.

(1) Jeong Rok Oh, **The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea**, A Dissertation Submitted To The Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, May 2013.

9. دراسة Dustin F. Thorn سنة 2009م بعنوان: "تصورات العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي في المؤسسات المشتركة لألعاب القوى: دراسة للمدربين الرياضيين في الجمعية الوطنية للرياضة الجماعية للرجال."<sup>(1)</sup>

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. تحديد ما اذا كان الاختلاف في ادراك المدربين للعدالة التنظيمية موجود بين انواع المدربين الرياضيين للرجال بين الكليات.
2. تفحص الدراسة الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي الكلي بين المدربين.
3. تفحص الدراسة الاختلاف في مستوى الالتزام التنظيمي بين المدربين.
4. تبحث الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد اعتمدت الدراسة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- هل لدى المدربين الرياضيين المنتجين للدخل وغير المنتجين للدخل المستقرين والرافضين تصورات مختلفة للعدالة.
- هل لدى المدربين الرياضيين المنتجين للدخل وغير المنتجين للدخل المستقرين والرافضين مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي.

<sup>(1)</sup> -Dustin Thorn, **Perceptions Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Intercollegiate Athletics: A Study Of Ncaa Men's Sport Coaches**, A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Louisville in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Department of Leadership, Foundations, and Human Resource Education University of Louisville Louisville, Kentucky May 2010.

- هل لدى المدربين الرياضيين المنتجين للدخل وغير المنتجين للدخل المستقرين والرافضين مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي .
- هل تتوسط أنواع الرياضة العلاقة بين العدالة التنظيمية وكلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

تتمثل أهم نتائج هذه الدراسة في الآتي:

- وجود تأثيرات تفاعلية هامة بين نوع الرياضة وقسم الرابطة الوطنية للرياضة الجماعية .
- وجود تأثيرات تفاعلية هامة بين نوع الرياضة ومسمى الوظيفة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تصورات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .
- أسهمت مختلف مكونات العدالة التنظيمية بشكل متميز في التنبؤ بكل من الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي بين جميع أنواع الرياضة .
- لم يتوسط نوع الرياضة إلى حد كبير العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي العام .

**10. دراسة Christina K. Dimitriou, M.Soc.Sc., CHE سنة 2012**

بعنوان: " تأثير أخلاقيات الأعمال الفندقية على الرضا الوظيفي للعمال والالتزام التنظيمي ودوران العمل"<sup>1</sup> .

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر أخلاقيات الأعمال الفندقية على الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي ودوران العمل .

<sup>1</sup>-Christina K. Dimitriou, M.Soc.Sc., CHE, **The Impact of Hotel Business Ethics on Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention**, Ph.D. Dissertation in Hospitality Administration, the Graduate Faculty of Texas Tech University,2012.

وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- إنَّ العمال الذين يعملون في بيئة فندقية أخلاقية يكونون أكثر رضاً عن عملهم وأكثر ولاءً لمنظمتهم وأقلَّ تبيّةً للدوران.

- هناك علاقات قويّة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الدوران.

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي ويؤثر سلباً على

دوران العمل.

- إن إدراك عمال الفندق للجو الأخلاقي لمنظمتهم ورضاهم الوظيفي ينبأ بالالتزام

التنظيمي.

وقد وزع الاستبيان عن طريق الإنترنت على كل عمال الفنادق العاملين في مختلف

قطاعات الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وتمّ جمع 217 استبيان قابل

للاستعمال.

وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في الآتي:

- إن تصوّر عمال الفندق عن الجو الأخلاقي لمنظمتهم يرتبط إيجابياً مع الرضا الوظيفي

والالتزام التنظيمي ودوران العمل.

- يرتبط الرضا الوظيفي إيجاباً بالالتزام التنظيمي ودوران العمل.

- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ودوران العمل.

- أشارت الدراسة إلى أن تصور عمال الفندق للجو الأخلاقي الإيجابي يرتبط ارتباطاً سلبياً بالتزامهم التنظيمي .

- الرضا الوظيفي للعمال يرتبط إيجاباً بالتزامهم التنظيمي .

- إن تصور عمال الفندق عن الجو الأخلاقي لمنظمتهم ليس له أي ارتباط بدوران

العمل، بينما التزامهم التنظيمي له ارتباط إيجابي بدوران العمل .

12. دراسة Heather Z. Lyons سنة 2003م بعنوان: "النموذج الحديث للرضا الوظيفي ودوران العمل للعمال الأفارقة الأمريكيين : دراسة دور تصور المناخ السليم والعنصري في نظرية تعديل العمل"<sup>1</sup>.

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو معالجة النقص في الأدب في ثلاثة اتجاهات:

- تقديم بيانات وصفية تتعلق بتجارب العمل لدى العمال الأفارقة الأمريكيين .

- إدراج المناخ العنصري في نظرية تعديل العمل وهو نموذج نظري أساسي يتنبأ بالرضا الوظيفي

للعمال ودوران العمل .

- محاولة معالجة القيود المنهجية التي أثرت في هذه المجموعة من المؤلفات .

وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

<sup>1</sup>-Heather Z. Lyons, A Moderated model Of The Job Satisfaction and Turnover Intentions of African-American Employees: Investigating the role of perceptions of Fit and Racial Climate in the theory of Work Adjustment, Ph.D. Dissertation, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland,2003.

- ماهي الوسائل والانحرافات المعيارية، ومدى إدراك الأفارقة الأمريكيين للمناخ العادل والعنصري والرضا الوظيفي ونوايا الدوران؟

- ماهي العوامل الوظيفية التي تلعب دوراً في الرضا الوظيفي لدى الأفارقة الأمريكيين؟

- ماهي الاختلافات الموجودة في العلاقات بين تصورات التوافق والرضا الوظيفي ونوايا المغادرة لدى الأفارقة الأمريكيين في هذه الدراسة والأوروبيين والأوربيين الأمريكيين في الدراسات السابقة.

- هل ترتبط تصورات التوافق بسنوات التواجد في مكان العمل.

واعتمدت الدراسة على الفرضيات الموالية:

1. سوف تمثل تصورات التوافق نسبة من التباين في الرضا الوظيفي والمشاركين الذين لديهم نسبة توافق أكثر يحظون برضا أكبر من أولئك الذين لديهم نسبة توافق أقل.
2. سوف يفسر المناخ العنصري نسبة التباين في الرضا الوظيفي، وسيشعر المشاركون الذين يعلنون عن مناخات عنصرية إيجابية برضا وظيفي أكبر من أولئك الذين يعلنون عن مناخات عنصرية سلبية، علاوة عن تصورات التوافق.
3. إنَّ التفاعل بين تصورات التوافق والمناخ العنصري سوف تُفسَّر من خلال نسبة التباين في الرضا الوظيفي، وارتفاع مستوى التوافق والمناخ العنصري الإيجابي سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

4. سوف يفسر المناخ العنصري من خلال نسبة التباين في نوايا المغادرة، والمشاركين الذين يعلنون عن مناخات إيجابية عنصرية سيبدون مستويات أدنى من نوايا المغادرة من أولئك الذين يعلنون عن مناخات عنصرية سلبية بالإضافة إلى التباين الذي تمثله تصورات التوافق.

5. إنَّ التفاعل بين تصورات التوافق والمناخ العنصري سيمثل النسبة المئوية للتباين في نوايا المغادرة، وارتفاع مستوى التوافق والمناخات العنصرية الإيجابية ستؤدي إلى مستويات أدنى من نوايا المغادرة.

6. سيرتبط الرضا الوظيفي بنوايا المغادرة، والمشاركين الذين يبدون مستويات أدنى من الرضا الوظيفي سيبدون مستويات أعلى من نوايا المغادرة أكثر من المشاركين الذين لديهم مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لم يتوسط المناخ العنصري العلاقة بين تصورات التوافق والرضا الوظيفي و العلاقة بين تصورات التوافق ونوايا المغادرة.

- تشير النتائج المتناقضة في هذه الدراسة إلى بعض التفسيرات المحتملة أن الفرص المتاحة للأفارقة الأمريكيين لاستخدام العمل كوسيلة للقيمة والقدرة على التعبير قد تزايد.

- أشارت هذه الدراسة إلى زيادة الحاجة إلى مراعاة تصورات التوافق لدى العمال الأفارقة الأمريكيين.

- تتوسط قوة التصورات العلاقة بين مختلف المتغيرات في مكان العمل.

## مناقشة الدراسات السابقة:

تناولت كل من دراسة و Gary J. Ruder و Jeong-Ho Jeon و Markus و Chia-Han Tsai و Marie Burns Walsh و Andrea M. Butler و Jeong و Roland Ferenc Szilas و Dustin F. Thorn و Rok Oh العدالة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر على متغيرات تنظيمية أخرى كالثقة التنظيمية والفعالية الذاتية العالية، والأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي، التمكين النفسي، والرضا عن تقييم أداء العامل، ودوران العمل.

أما Ana Cristina B. Costa و Hyung-Ryon Lee فقد تناولوا العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا والالتزام التنظيمي، وفي العلاقة بين الضغوطات الوظيفية وصحة العامل.

لقد ركزت Andrea M. Butler في دراستها على أثر العدالة التنظيمية على سلوك الانسحاب أو دوران العمل. ودرس Christina K. Dimitriou, M.Soc.Sc., و Heather Z. Lyons تأثير أخلاقيات الأعمال الفندقية على دوران العمل، واهتمت بدراسة النموذج الحديث لدوران العمل للعمال الأفارقة الأمريكيين.

اعتمدت كل الدراسات السابقة على أداة المقياس لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في الفنادق (Hyung-Ryon Lee)، والجامعة (Chia-Han Tsai)، والوظيف العمومي (Marie Burns Walsh)، ومؤسسات ألعاب القوى (Dustin F. Thorn).

### خامساً: إشكالية الدراسة:

إنّ مسعى كل منظمة هو تحقيق أهدافها بجودة عالية وتكاليف أقل، فهي تعمل جاهدة للإبقاء على عمالها والحفاظ على استمراريتهم، وتحفيزهم والرفع من مستوى أدائهم.

لكن في مسيرتها تلك قد تصطدم بعائق دوران العمل؛ وهو ذلك السلوك الذي يبيده العامل أو ينوي الإقدام عليه نتيجة مجموعة من العوامل والظروف المحيطة به داخل المنظمة (ضغوطات العمل وسوء القيادة والمعاملة)، وخارجها (تغيير مكان الإقامة والمرضى) تدفعه للدوران الذي قد يكون إرادي نابع عن القرار الشخصي للعامل كتغييره لمركزه الوظيفي أو الاستقالة أو التقاعد المبكر. أو اللارادي أرغم العامل عن الإتيان به كالفصل والتسريح والتقاعد والوفاة.

ومن الممكن أن يكلف المنظمة تكاليف باهظة الثمن تتضمن تكلفة الاختيار والتدريب ومن ثم قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الجودة بالنسبة للخدمات والسلع.

إن مثل هذه العوائق والتحديات هي بمثابة منبهات تجعل المنظمات متيقظة للضرر الذي قد يلحق بها من جراء تلك الظواهر المرضية؛ مما يدفع أصحابها ومسيروها إلى اتخاذ التدابير اللازمة والوقائية التي تقلل من درجة الإصابة بها.

وذلك عن طريق الاهتمام والعناية أكثر بالموارد البشرية التي تمثل المحركات الرئيسية لكل المؤسسات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للبذل والعطاء وجودة الأداء، وتعزيز السلوكات الإيجابية والحد من السلوكات المنحرفة بالتركيز على محدداتها وآثارها.

فمن محددات السلوك التنظيمي لدى العمال ما يصطلح عليه بالعدالة التنظيمية؛ ويقصد بها إنصاف صاحب العمل المدرك من قبل عماله في تفاعله معهم على المستويين الوظيفي والإنساني توزيعاً وإجراءً ومعاملة.

وبذلك تصنف العدالة داخل التنظيم إلى عدالة توزيعية تعنى بالعدل في توزيع الأجور والمكافآت والترقية.

وعدالة إجرائية تشير إلى العدل في إجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء وأسس تحديد مستحقي المكافآت، بينما توحى العدالة التعاملية إلى العدل في المعاملة الشخصية التي تكون بين صاحب العمل وعامله.

إنّ إضفاء سمة العدالة على محيط التنظيم وإدراك العمال لمعنى الإنصاف بداخله يبدي الأثر الإيجابي العميق على سلوك العمال وأدائهم وجودة عطائهم.

وتأسياً على ما ذكر آنفاً تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما علاقة العدالة التنظيمية بنية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية؟

## سادساً: تساؤلات الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة العدالة التوزيعية بنية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية؟
2. ما علاقة العدالة الإجرائية بنية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية؟
3. ما علاقة العدالة التعاملية بنية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية؟

## سابعاً: فرضيات الدراسة:

إجابة على التساؤل الرئيسي السابق تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية العامة

التالية:

إنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة عدد من الفرضيات الجزئية تتمثل فيما يلي:

1. إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

2. إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

3. إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

### ثامناً: التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

1. العدالة التنظيمية: الإنصاف المدرك من قبل العمال على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة داخل المؤسسة الجزائرية، وبذلك تصنف العدالة داخل التنظيم إلى عدالة توزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تعاملية .

2. العدالة التوزيعية: الإنصاف المدرك من قبل العمال داخل المؤسسة الجزائرية على مستوى توزيع الأجور والمكافآت والترقية .

3. العدالة الإجرائية: الإنصاف المدرك من قبل العمال داخل المؤسسة الجزائرية على مستوى الإجراءات المطبقة تجاههم في تحديد الأجور ومستحقي المكافآت وتقييم الأداء .

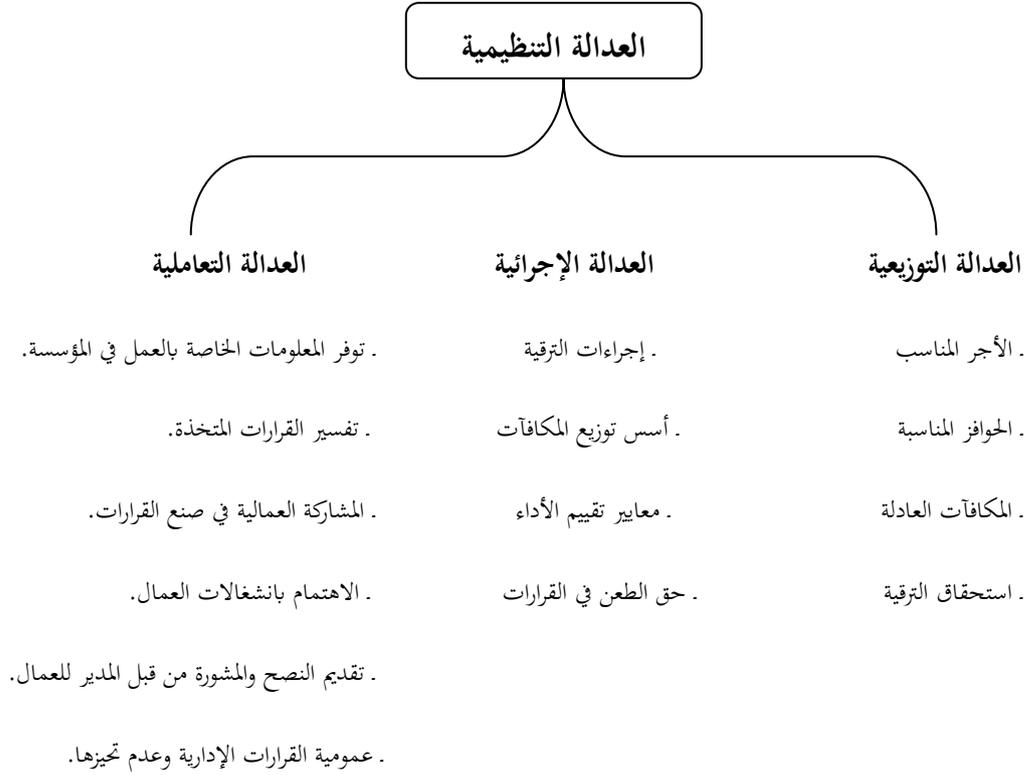
4. العدالة التعاملية: الإنصاف المدرك من قبل العمال داخل التنظيم الجزائري في تعامل أصحاب العمل معهم عند تفسير القرارات المتخذة بحقهم، وإشراكهم في صنعها والاهتمام بانشغالهم وتدريبهم وتكوينهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بشأن دورهم الوظيفي .

5. دوران العمل الإرادي: ونعني به تخلي العامل عن وظيفته لفترات متعاقبة أو نهائياً بقرار

منه؛ كالتغيب عن العمل لفترات طويلة ومن دون سبب ملح، وتنقله من دور وظيفي إلى آخر داخل تنظيم المؤسسة، واستقالته، أو عزمه على ذلك بالبحث عن فرص عمل بديلة .

## تاسعاً: نموذج الدراسة

### المتغير المستقل



### المتغير التابع

#### دوران العمل الإرادي

. التنقل من دور وظيفي إلى آخر داخل المؤسسة .

. كثرة الإجازات المرضية .

. البحث عن فرص عمل بديلة .

. الرغبة في التقاعد المبكر .

المصدر: من إعداد الباحثة .

## عاشراً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع هذه الدراسة كل عمال البنوك في ولاية أدرار الذين تتجاوز مدة عملهم السنة، والبالغ عددهم 100 عامل، والمنقسمين ضمن فئتين؛ فئة التّأطير وفئة التنفيذ .

**فئة التّأطير:** وتشمل رؤساء المصالحات ( مصلحة الوسائل العامة، مصلحة القروض، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الشؤون القانونية)، والبالغ عددهم 14 رئيساً للمصلحة.

**فئة التنفيذ:** وتضم العمال المنفذين كالمساعد التجاري، والمكلف بالدراسات، والمساعد القانوني، والكاّتب، ومستشار الزبائن الخواص والعوام، والمحاسب، ومتابع القروض، ومساعد الزبائن، وأمين الصندوق، والمكلف بالمقاصة، ومراقب الوكالة، والمسير التجاري، والمكلف بالشؤون القانونية والمنازعات، والمكلف بالتحويلات المالية الخارجية، والعون المصرفي، والاستقبال والتوجيه . والبالغ عددهم 86 عاملاً.

## الجدول رقم (1)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
تأطير	14	14.0%
تنفيذ	86	86.0%
المجموع	100	100.0%

المصدر: من إعداد الباحثة.

## الحادي عشر: منهج وأدوات جمع البيانات

### 1. منهج الدراسة:

لقد اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتيح لنا فرصة جمع المعلومات الوافية حول ظاهرتي العدالة التنظيمية ودوران العمل والإحاطة بكل جوانبها، وتقديمها في قالب علمي خالص من الشوائب ييسر فهمه من قبل كل مطالع اختار هذه المذكرة قصد الحصول على بعض المعرفة التي قد تساعده في مجال بحثه ودراسته.

### 2. أداة جمع البيانات:

لقد استعمل في هذه الدراسة أداة الاستمارة التي تسمح لنا بمسح أكبر عدد ممكن من العمال وجمع البيانات اللازمة حول الظاهرة المدروسة.

وقد تضمنت الاستمارة 40 سؤالاً صُنفت ضمن خمسة محاور كالآتي:

المحور الأول: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للعامل من 1 إلى 7.

المحور الثاني: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالعدالة التوزيعية من 8 إلى 12.

المحور الثالث: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالعدالة الإجرائية من 13 إلى 18.

المحور الرابع: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بالعدالة التعاملية من 19 إلى 27.

المحور الخامس: ويشتمل على الأسئلة المتعلقة بنية دوران العمل الإرادي من 28 إلى 40.

الجانب النظري

# الفصل الثاني

## ماهية العدالة التنظيمية

أولاً: تعريف العدالة التنظيمية.

ثانياً: أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية.

## تمهيد:

إنّ قضية العدالة محور أساسي لفهم السلوك الإنساني والتبادل الاجتماعي، لذا فقد تمت دراستها من وجهات نظر مختلفة وضمن ميادين متعددة علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس وغيرها منذ زمن بعيد، رغم أن تاريخها كمفهوم هو بالتأكيد أقدم من أي تقرير مطبوع.

أمّا فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية فقد ظهرت إرهاباتها في الستينات من القرن العشرين في بحوث آدمز وهومانز، لتبرز كمصطلح واضح المعالم في كتابات **Greenberg**. وقد تمّ في هذا الفصل تعريفها والتعريف بأبعادها الثلاث العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وتقديم النظريات الخاصة بكل بعد منها نظرية المساواة لآدمز ونظرية الحرمان النسبي ونظرية تقييم العدالة وكذا نظرية الفعل المسبق ونظرية رد الفعل إضافة إلى نظرية حساسية العدالة والإدراك المرجعي.

## أولاً: تعريف العدالة التنظيمية

يعد مفهوم العدالة التنظيمية وليد بحوث Greenberg عن الانصاف داخل المنظمات، وقد ظهر كمصطلح جديد في مقالاته التي نشرها سنة 1987م ليدل على إحساس العامل بالعدالة والنزاهة في المنظمات.

إذ يعرفها هذا الباحث على أنها: <sup>(1)</sup> "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".

ونفهم من ذلك؛ أننا نستدل على وجود العدالة في المنظمة من خلال الحكم الشخصي للعامل بها على الأسلوب الذي يتبعه رئيسه في توزيع العوائد كالأجر، والمكافآت، وكيفية تحديده لشروط الترقية وغير ذلك، إضافة إلى طريقة تعامله معه في تطبيق تلك الإجراءات سواء تعلق ذلك بالعقاب على المخالفات أو الجزاء على الأعمال الصائبة.

ويشير **Ebru Aykan** إلى أن العدالة التنظيمية: <sup>(2)</sup> "تشمل التقييمات الشخصية

للعدالة حول الممارسات الإدارية الأخلاقية والمعنوية".

(1)- رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 21، عدد 01، جامعة سوهاج، مصر، 2007، ص 4.

(2)- Ebru Aykan, Ebru Sonmez, "Mediating Role of Percived Organizational Justice between Internal Markting Practices and Employee Task and Contextual Performance: A shopping Center Implication", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Volume 2, Issue 7, August 2014, PP 1-15

ويقصد بذلك؛ أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه غير منصف في حقه قد يدركه آخر على أنه على قدر كبير من الإنصاف فمثلاً: إذا كانت الترقية في منظمة ما على أساس الكفاءة المهنية وليس على أساس الأقدمية.

فالعامل ذو الأقدمية في العمل ضمن هذه المنظمة يرى بأن ترقية العامل حديث التصيب إجراء لايمت للعدالة بصلة، وأن ذلك إجحاف بحقه. بينما يعتقد الآخر بأن ما قامت به المنظمة أتجاهه قمة في الموضوعية والإنصاف؛ لأنه أكفأ من العامل الذي له سنوات طويلة في ميدان العمل.

ووفقاً لمورمان (Moorman) فإن: <sup>(1)</sup> "العدالة التنظيمية تعكس تصور العمال بشأن ماهو عادل أو لا في المنظمة".

أما Beugre فيرى بأن: <sup>(2)</sup> "العدالة التنظيمية تشير إلى العدالة المدركة من خلال التبادلات داخل المنظمة التي قد تكون اجتماعية أو اقتصادية، وفي علاقة الفرد بمشرفيه ومرؤوسيه وزملائه والمنظمة كتنظيم اجتماعي".

<sup>(1)</sup> - Tirso Javier Hernández Gracia et al , "Organizational justice: a vision by higher education academic staff", Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinar, USA Volume 15 Issue 3 Version 1.0 Year 2015, p.09.

<sup>(2)</sup> -Taşkın Kılıç , " A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions », International Journal of Health Sciences, March 2015, Vol. 3, No. 1 .p. 160 .

و يرى العطوي: <sup>(1)</sup> أن إدراك العدالة التنظيمية يتجلى في ميل العمال لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم؛ وهذا في الأخير يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم.

وانطلاقاً مما سبق ذكره فإن للعدالة التنظيمية أهمية تبرز في كونها أحد مُحدّدات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها بكثير من المتغيرات المؤثرة على نجاح المنظمات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، وهذا ما يبرر سعي العديد من الباحثين في محاولات جادة لدراسة العدالة التنظيمية ومحدداتها وآثارها داخل المنظمة.

## ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية

يمكن التعبير عن العدالة التنظيمية على أنها تصور للعدالة المدركة من قبل الفرد بشأن ممارسات منظمته أو كمستوى العدالة التي يعتقد العمال أنهم يعاملون بها .  
إنّ العدالة هي من بين أكثر المعايير القيمة للحياة الاجتماعية وهي أيضاً أساس كل السلوكات الملائمة أو اللائقة، فوجودها يجعل كل الأعمال تتم بشكل صحيح .

(1) - عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007، ص 149 .

إنَّ مختلف البحوث في العدالة التنظيمية تبين كيف أن صنع القرار المنصف له تأثير على مواقف العمال وسلوكياتهم بشكل كبير<sup>(1)</sup>.

فمع العدالة التنظيمية يرتقب العمال أن القواعد المطبقة على أي فرد متساوية؛ بحيث يخصص أجر متساوي واحد لنفس المركز الوظيفي والكل له نفس الحقوق من حيث الإجازات والعطل، والكل يستفيد من نفس الحقوق الاجتماعية<sup>(2)</sup>.

ومع ذلك فإن تركيز مفهوم العدالة ليس فقط على النتائج والمقارنة بينها، بل يشمل القواعد التنظيمية وتطبيقها والتفاعل بين الأفراد<sup>(3)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن التوقعات الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية والعلاقات بين الأفراد ونتائج هذه العلاقات ومواقف وسلوكيات الإداريين لها أيضاً تأثيراً على تصور العمال للعدالة<sup>(4)</sup>. لذلك اتفق جمهور العلماء على أن تقييم العدالة التنظيمية يتم في إطار ثلاثة أبعاد أساسية.

بحيث يتركز البعد الأول على العوائد التنظيمية للعمال كالأجور والحوافز، ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة<sup>(5)</sup>.

(1) - Heidari, S. A. and Saeedi, N., "Studying the role of Organizational justice on Job Satisfaction", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No.7, 2012, P 6465.

(2) Ebru Aykan, Ebru Sonmez, op. cit, p. 05.

(3) -Ibid, p.5.

(4) -Ibid, p.5.

(5) - بندر كريم أبو تايه، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012 يونيو، ص 150.

أمّا البعد الثاني فيتمحور حول الإجراءات التي يتمُّ من خلالها توزيع العوائد التنظيمية، و يطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية<sup>(1)</sup>.

بينما يتضمن البعد الثالث المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، ويستخدم مصطلح العدالة التعاملية أو التفاعلية للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية<sup>(2)</sup>.

يمكن القول أن العدالة التنظيمية مفهوم ثلاثي الأبعاد بالدرجة الأولى إلا أن هناك من الأبحاث والدراسات ما تجعل منه مفهوم رباعي أو خماسي الأبعاد؛ وذلك بإضافة كل من العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية أو عدالة العلاقات الشخصية، وعدالة المعلومات.

حيث يقصد بالعدالة التقييمية درجة شعور العامل بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء و السلوك والعمل. أما العدالة الأخلاقية فيقصد بها درجة شعور العامل بالعدالة في المعاملة الإنسانية الأخلاقية التي يتلقاها في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1)- بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص 150.

(2)- المرجع نفسه، ص 151.

(3)- سامر عبد المجيد الشايشة، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008م، ص 429.

وتشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يُعامل به المدير العمال. بينما تُركِّز عدالة المعلومات على التوضيحات والمعرفة المقدمة حول أسباب استخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص العوائد المتعلقة بهم<sup>(1)</sup>.  
وسنعرض فيما يأتي التعريفات الواردة لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وطرح النظريات المتعلقة بكل بعد منها.

### 1- العدالة التوزيعية:

خلال الفترة ما بين 1960م و1970م أغلب الدراسات حول العدالة التنظيمية ركزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف.  
فلقد عرّفت العدالة التنظيمية من قبل *Abdul Khaliq* على أنها: "تتعلق بعدالة المخرجات، من حيث الاسهام والحاجة والمساواة".  
وترتبط عدالة التوزيع أساساً بالنتائج أو العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كالأجر، والترقية<sup>(3)</sup>.

(1) - عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 151.

(2) - *Abdul Khaliq Alvi and Abdus Sattar Abbasi*, « Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan », *Middle-East Journal of Scientific Research* 12 (5): 643-649, 2012, P . 645 .

(3) -Ibid,p.645.

ويعرّفها سامر البشاشة على أنها: <sup>(1)</sup> "تمثل درجة الشعور المتولد لدى العمال إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة".

ويُوضّح أورجن (Organ) أن إحساس العمال بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه من جهد؛ يمكن أن يُوجد نوعاً من التوتر في العلاقات بين العمال بعضهم بعضاً من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى <sup>(2)</sup>.

كما أن العامل يعمد إلى مقارنة ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد مرجعي، وقد يكون هذا الفرد المرجعي داخل المنظمة ذاتها، أو في منظمة أخرى لها نفس الطابع وتقدم خدمات مماثلة <sup>(3)</sup>.

ووفقاً لذلك تم تصنيف عدالة التوزيع بناءً على مكان التواجد بين الطرفين المقارنين حيث صنفت إلى عدالة توزيع داخلية عند تواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة وعدالة توزيع خارجية عندما يكون الطرف الأول في منظمة والطرف الثاني في منظمة ثانية <sup>(4)</sup>.

(1) - سامر عبد المجيد البشاشة، المرجع السابق، ص 429.

(2) - زايد عادل محمد، "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 02، 1995، ص 275.

(3) - Yaser Mansour Almansour and Mohd Sobri Minai, "The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jorda " **Middle-East Journal of Scientific Research** 12 (1): 46-51, 2012, p. 47.

(4) - Ibid, p.47.

لقد حدّد أُرچن ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:

**1. قاعدة المساواة:** وترتكز على فكرة توزيع العوائد على أساس الإسهام؛ فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم كالمستوى الوظيفي والأقدمية<sup>(1)</sup>.

**2. قاعدة النوعية:** والمقصود بها أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم الشخصية كالجنس والعرق والدين وغيرها لهم نفس الفرص . تكافؤ الفرص . في الحصول على الخدمات والمكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية أو توفير النقل لعمالها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العمال وليس فقط الذين هم من عرق معين أو أصل ما<sup>(2)</sup>.

**3. قاعدة الحاجة:** ونعني بها تقديم ذوي الحاجة الملحة والظروف الخاصة على الآخرين بافتراض تساوي العوامل الأخرى كالمركز الوظيفي والأقدمية، فمثلاً إذا قامت المنظمة بزيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وامرأة غير متزوجة؛ فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>-yalmaz,K.,& Tasdan, M., "organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary schools", *Journal of Educational Administration*, Vol.47, No. 1, pp:108-126, 2009, p. 113.

<sup>(2)</sup>. عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 150 .

<sup>(3)</sup>. نساء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 81.

أما عن محددات عدالة التوزيع فتتمثل في الآتي:

أ. **توزيع العمل:** ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثمَّ عوائدهم<sup>(1)</sup>.

ب. **تقدير الأجر المناسب:** أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله أو مداخلته<sup>(2)</sup>. ومعنى آخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل؛ أي حصول كل فرد على الأجر الذي يستحقه مقابل الكمية من العمل التي يجب عليه أن يقدمها، والتي تتفق مع قدراته وطاقاته<sup>(3)</sup>.

## 2. نظريات العدالة التوزيعية:

من أهم النظريات التي قدّمت تفسيراً للعدالة التوزيعية: نظرية المساواة لأدمز ونظرية الحرمان النسبي لمارتن، ونظرية تقييم العدالة للفنتال.

### 1.2. نظرية المساواة:

تعود الجذور الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها آدمز سنة 1963م، والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، واعتبرت أحد أهم النظريات المفسرة

(1). حمد بن سليمان البدراني، المرجع السابق، ص 32.

(2). المرجع نفسه، ص 32.

(3). صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 341.

للسلوك الإنساني داخل المنظمات. وتقوم هذه النظرية على افتراض مفاده: <sup>(1)</sup> "أن العامل يقارن نسبة عوائده إلى مدخلاته بنسبة عوائد زميله إلى مدخلاته".

إذ لا يكفي العامل ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرص على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها لما بذله من جهد أو ما قدمه من عطاء، وذلك يكون وفقاً لمقارنة يجريها بينه وبين الفرد المرجعي وأساس هذه المقارنة هي العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد والآخرين للمنظمة حسب مايلي:

عوائدي/ مدخلاتي — مقارنة — عوائد الآخر/ مدخلاته

فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بتوتر يدفعه إلى محاولة تصحيح خلل النسبتين <sup>(2)</sup>. مع الإشارة إلى أن الفرد المرجعي قد يكون أحد العمال بنفس المؤسسة للفرد المقارن، وقد يكون من مؤسسة أخرى.

وتتضمن المقارنة عاملين أساسيين هما: <sup>(3)</sup>

أ. مدخلات العامل: وتمثل في الجهد، والمهارات، والمعرفة، وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أداها.

ب. العوائد: وتمثل في الأجر، والترقية، والتقدير، والمركز الوظيفي، والاعتراف بالإنجاز.

(1) - Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review* ,1987 ,Vo.12 ,No.9,p122.

(2) . عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2000م، ص 220.

(3) . صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 147.

كما يرى آدمز أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل

هما:<sup>(1)</sup>

◆ **الشعور بالغضب:** ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته تفوق عوائده بدرجة كبيرة، أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائد إلى مدخلات الفرد المرجعي.

◆ **الشعور بالذنب:** ويكون ذلك عندما يشعر الفرد أن عوائده تفوق مدخلاته أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالفرد المرجعي.

وقد حدد آدمز عدد من الأساليب يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض

مستوى شعوره بعدم العدالة وتمثل فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين أو أقل من عوائده.
- تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.
- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.
- تقليل عوائده إذا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.
- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.
- تغيير مدخلات الآخرين وعوائدهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

(1) - Adams J S. "Toward an understanding of inequity" .,Journal of Abnormal and Social Psychol., 1963, p.67.

<sup>2</sup>-Ibid, p 67.

. تغيير الفرد المرجعي المقارن.

فحينما تكون حالة الاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الناتج؛ فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد أنه يتقاضى راتب أقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره، وقد يتبع هذا الفرد المقارن أسلوباً آخرًا يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله؛ وبالتالي تقليل إنتاجيته<sup>(1)</sup>.

أما في الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة نتيجة لكون نسبة عوائده إلى مدخلاته أكبر من نسبة الفرد المرجعي (كأن يكون راتبه أكثر مما يستحق) فإن الفرد ينحى إلى إزالة هذه الحالة بزيادة مدخلاته<sup>(2)</sup>.

وفي الحالة التي يستنفد فيها الفرد كل الأساليب السلوكية للتخلص من الشعور بعدم العدالة في محيط عمله فإنه يلجأ إلى أسلوب آخر وهو ترك العمل في المؤسسة.

<sup>(1)</sup>. الدين محمد صلاح الباقي، المرجع السابق، ص 148.

<sup>(2)</sup>. المرجع نفسه، ص 148.

## 2.2. نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقَت اهتماماً كبيراً في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة ما يلي:<sup>(1)</sup>

أ. مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.

ب. الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

ومن أبرز روادها مارتين ولنسبرج (Martin & Lansberg) ووينر وكروبسي (Wegener & Crosby)؛ حيث يرى مارتين أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز؛ لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية؛ حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت<sup>(2)</sup>.

أما الباحث كروبسي فقد أشار إلى أن هناك نوعين من الحرمان هما:<sup>(3)</sup>

1. الحرمان الفردي: وينتج عن المقارنة بين فردين اثنين، وتُعبّر نظرية العدالة لآدمز عن هذا النوع من الحرمان.

(1)- Singer, M., op. cit, p 33.

(2)- Martin, J., "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Erea of shrinking Resources", **Research in Organizational Behavior**, Vol.(3), 1981, p.p. 53 -107.

(3)- Crosby, F., "Relative deprivation in organizational settings", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 6,1984, pp, 51-93.

2. الحرمان الجماعي: ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشرات.

مثل: نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وانطلاقاً من هذه المؤشرات وغيرها يبني الفرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

ولقد أشار مارتين إلى أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعة الأعلى مستوى؛ وبذلك فإن نتائج المقارنة الاجتماعية ستكون غالباً غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم ومن ثم زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي<sup>(1)</sup>.

كما وجد مارتين أيضاً أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول إذا ما كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير؛ فالعوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلاً من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات، فالشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل<sup>(2)</sup>.

(1) - Crosby, F, op. cit, pp.51-93.

(2) - Hyung- Ryong, L., op. cit, p 38.

وتبعاً لما سبق ذكره فإنّ الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين. كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة.

### 3.2- نظرية تقييم العدالة:

وهي واحدة من نظريات العدالة التنظيمية التي ركزت على قضية توزيع العوائد. رائدها الأول هو ليفنتال (Leventhal)، فقد قدمها بناءً على الانتقاد الذي وجهه لنظرية العدالة لآدمز.

فوفقاً لنظرية آدمز الفرد يتبع قاعدة واحدة في تقييمه للعدالة التوزيعية داخل المنظمة؛ وهي قاعدة المساهمة التي توحى بأنه من يعمل أفضل ينبغي أن يحصل على عائد أعلى. في حين تفترض نظرية تقييم العدالة وجود قواعد مختلفة يعتمد عليها الفرد في حكمه على عدالة التوزيع<sup>(1)</sup>.

ففي عام 1976م قام ليفنتال بتطوير نموذج تقييم العدالة لشرح مدركات العدالة؛ حيث افترض أن الأفراد يُقيّمون عوائدهم باستخدام قواعد مختلفة للعدالة التوزيعية من أهمها: قاعدة المساهمة، وقاعدة المساواة، وقاعدة الحاجات.<sup>(2)</sup>

(1)- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 23.

(2)- Beugré, C. D., **Managing Fairness in Organizations**, Library of congress Cataloguing-in-publication Data, British, 1998, p 7,8.

وبهذا فلقد أكد لفتال من خلال نمودجه أن تقييم الأفراد للعدالة لا يستند فقط على قاعدة المساهمة، بل يستند أيضاً على قاعدتين اثنتين هما<sup>(1)</sup>:

قاعدة المساواة: التي تملي أن جميع الأفراد ينبغي أن يتلقوا عوائد مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات.

قاعدة الحاجات: التي تملي أن الأفراد مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقوا عوائد أعلى.

وبعبارة أخرى فإنّ الفكرة المركزية لتقييم العدالة هي أن الفرد يطبق قواعد مختلفة في مواقف مختلفة للحكم على ما يتلقاه من عوائد في محيط عمله.

كما يفترض نموذج تقييم العدالة تسلسل أربعة مراحل يقيم من خلالها الفرد عدالة العوائد:<sup>(2)</sup>

1. يقرر الفرد أيّ قواعد العدالة يستعملها، وكم وزن ما تعطي له.
2. يقدر الفرد مقدار ونوع العوائد التي يستحقها المستلم استناداً على كل قاعدة من قواعد العدالة.
3. جمع العوائد المستحقة استناداً على كل قاعدة في التقدير النهائي.
4. تقييم عدالة العوائد الفعلية للعامل من خلال مقارنة العوائد الفعلية والمستحقة.

(1)- Hyung-Ryong, L., op. cit, p 23.

(2)- Beugré, C. D., op. cit, p 9.

## 3. العدالة الإجرائية:

في منتصف السبعينات من القرن العشرين انتقل البحث في العدالة التنظيمية من التركيز على العدالة التوزيعية إلى التركيز على العدالة الإجرائية.

فلقد اهتمّ الباحثون بمنحى آخر في دراسة العدالة التنظيمية يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة في المنظمة لا ينبني فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات؛ والذي يعرف بالعدالة الإجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاساً لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد العوائد<sup>(1)</sup>.

كما تمثل عدالة الإجراءات؛ عدالة السياسات والميكانيزمات المستخدمة في تحديد مقدار العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة؛ مثل الأجور والترقية مقارنةً بمدخلاته؛ كالأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة المتضمن لعدة عوامل مثل: الجهد، والتعليم، والخبرة، والتدريب وغيرها<sup>(2)</sup>.

(1) - عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 150.

(2) - قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007، ص 60.

إذ يعرفها (1998) Folger and Crapanzano على أنها تمثل: "قضايا العدالة المتعلقة بالمنهج والأليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات"<sup>(1)</sup>.

ولقد أشار جرينبرج إلى أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:<sup>(2)</sup>

أ. الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الإجراءات الرسمية المتخذة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية.

ب. الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرار للعمال، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.

وتشمل العدالة الإجرائية ثلاثة عناصر مهمة تتجلى فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

لقد قدّم ديبوت ووالكر (Thibaut & Walker) فكرة أن العمال يميلون

لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه<sup>(4)</sup>.

(1) -Marjorie Chan, "ORGANIZATIONAL JUSTICE THEORIES AND LANDMARK CASES", *The Interntional JUORNAL OF Organizational Analysis*, No.01, Vol. 08, 2000, pp 68-88 , P. 73 .

(2)(3) -Greenberg. J., (1992). "The Social side fairness inter personal and informational classes of organizational Justice: "Hillsdale: Lawrence Eilbaum Associates.

(3)

(4) - بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص-151.

أما ليفنتال (Leventhal) فقدّم نموذجاً يتضمن ستة قواعد لابدّ أن تتبع عند اتخاذ القرارات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بها. وتمثل مجموعة القواعد هذه فيما يلي: (1)

❖ قاعدة قابلية التصحيح أو الاستئناف: وهي أن يحظى الشخص المتأثر بالقرار بفرصة تعديله إذا قدّم ما يبرره ويدعمه.

❖ قاعدة عدم التمييز أو عدم الانحياز: وتستوجب وجود تعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

❖ القاعدة الأخلاقية: وتعني ضرورة تطابق قرارات المنظمة مع القيم الأخلاقية للعمال المتأثرين بها.

❖ قاعدة التمثيل: ويقصد بها إعطاء العمال بالمنظمة فرصة المشاركة في صنع القرار.

❖ قاعدة الدقة: وتتضمن صنع القرارات بناءً على معلومات كافية ودقيقة؛ حيث ينبغي أن تتخذ القرارات من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية ذلك.

(1) - المرجع نفسه، ص 152.

❖ قاعدة الاستقامة والثبات: وتعني الاستقامة تطبيق القرارات على الجميع دون

استثناء، والثبات يعني أن تتبّع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تمّ اتخاذها.

أمّا نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman) فقد قدّمَا مجموعة من

الشروط لا بدّ من توافرها في الإجراءات المتبعة داخل المنظمة وهي: (1)

- ثبات الإجراءات.
- دقة الإجراءات.
- صحة الإجراءات.
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.

وقد اقترحا بايز وفولجر (Bies & Folger) هما أيضاً خصائص يجب أن تتسم

بها الإجراءات المتبعة وهي: (2)

- اعتبار وتقدير وجهة نظر العامل.
- تجنب التحيز.
- الاتساق في تطبيق الإجراءات على الجميع.
- إعطاء العامل القدر الكافي من المعلومات المُفسّرة للقرارات المتخذة.

(1) - Tirso Javier Hernández Gracia et al , op. cit., p. 10.

(2)-Ibid,p10.

إن كل هذه القواعد والشروط والخصائص يجب توفرها في الإجراءات المتخذة داخل المنظمات لإيجاد جو من العدالة الإجرائية يمكن العمال من إدراكها .

#### 4. نظريات العدالة الإجرائية:

من أهم النظريات التي فسرت العدالة الإجرائية نظرية عملية ردّ الفعل، ونظرية عملية الفعل المسبق .

#### 1.4. نظرية عملية رد الفعل:

تزعم هذه النظرية كل من (Thibaut and Walker (1975 لتقييم ردود فعل الأفراد تجاه عمليات تسوية النزاعات، وتتضمن نظريتهما اثنين من القرارات: التحكم في العملية والتحكم في القرار .

إذ يشير التحكم في العملية إلى قدرة الأفراد على التحكم في طبيعة الأدلة المقدمة نيابة عنهم في طور عملية تسوية النزاعات<sup>(1)</sup>.

ويشير التحكم في القرار إلى قدرة الفرد على أن يكون له صوت أو قول في تحديد النتيجة في أثناء قرار عملية تسوية النزاعات<sup>(2)</sup>.

ومعنى آخر يشير التحكم في العملية إلى "الصوت"، ويشير التحكم في القرار إلى "الاختيار"<sup>(3)</sup>.

(1) Marjorie Chan ,op. cit, pp. 73.

(2) Ibid,p.74.

(3) - Ibid,p.74.

ولقد عبّر كل من Tyler, Boeckmann, Smith, and Huo على أن نظرية العدالة الإجرائية لـ Thibaut and Walker يمكن تطبيقها في جميع الأوساط القانونية وغير قانونية سواءً الإدارية أو التنظيمية أو التعليمية أو السياسية.

## 2.4. نظرية عملية الفعل المسبق:

وتترجمها نظرية أفضلية التوزيع التي قدمها كل من (Karuza, and Fry (1980)، وLeventhal تطويراً لنظرية تقييم العدالة لـ Leventhal كما أنها تعد المثال الأول لنظرية عملية الفعل المسبق.

تحت نظرية أفضلية التوزيع على أن إجراءات التوزيع التي تحقق أهداف الموزع وتضمن العدالة هي التي ستفضل<sup>(1)</sup>.

وقد عرّف الباحثين الثلاث سبع مكونات لإجراءات التوزيع قد تؤدي إلى مكسب عادل وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

1. اختيار ممثلوا صنع القرار.
2. إنشاء قواعد عامة لتقييم المتلقي المحتمل للمكافأة.
3. جمع المعلومات حول المتلقي المحتمل للمكافأة.
4. تعريف هيكل عملية اتخاذ القرار.
5. إنشاء جهاز مراقبة لمراقبة كل من الموزعين والمتلقين المحتملين للمكافأة والموارد.

(1) (2) -Ipid, p. 74 .

6. وضع إجراءات الاستئناف التي تمكن الأفراد غير راضين من طلب الاستدراك أو الإصلاح.

7. إنشاء آليات لتغيير إجراءات التوزيع التي قد تكون غير عادلة.

قدم Leventhal أيضاً سنة 1980 ست قواعد للعدالة لتقييم إنصاف المكونات

السبع لإجراءات التوزيع؛ حيث ينبغي أن تكون الإجراءات العادلة كالتالي<sup>(1)</sup>:

1. متسقة.
2. غير متحيزة.
3. دقيقة.
4. قابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
5. ممثلة لمصالح جميع الأطراف المعنية.
6. تتماشى والمعايير الشخصية للأخلاق والآداب.

<sup>(1)</sup> - Ipid, p. 74 .

## 5. العدالة التعاملية

في عام 1986 افترض Moag and Bies دور علاقات التفاعل التي تأخذ مكاناً في التبادلات بين صانعي القرار والمستقبلين لهذه القرارات. وبقي بعض الجدل حول ما إذا كان جانب العلاقات الشخصية للعدالة هو فقط جزء من العدالة الإجرائية أو هو نمط متميز من العدالة التنظيمية.

وقد أوضحوا العالمين ضرورة فصل العدالة التعاملية عن العدالة الإجرائية وعرفاها على أنها تعكس نوعية المعاملة التي يتلقاها العامل عند تطبيق الإجراءات التنظيمية<sup>(1)</sup>. إن هذا البعد للعدالة التنظيمية يعكس رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومنتقيه؛ كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعاً من الاتصال بين صانع القرار ومنتقيه.

وحسب موج وبايز (Moog & Bies) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر العامل بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة<sup>(2)</sup>.

(1) - Robert .J.Bies, "Interactional Justice The Sacred and the Profane" .p . 89.

(2) - بندر كريم أبو تايه، المرجع السابق، ص 152.

إنَّ عدالة التعامل تُعبّر عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانع القرار<sup>(1)</sup>.

كما تعبر عن عدالة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها، ففي كثير من المواقف تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين على إحساسه بالعدالة التنظيمية.

لذا فإن عدالة التعامل تبرز وتُضخ من خلال جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعمال؛ كالمعاملة التي يتلقاها العامل من قبل المدير أثناء عملية تقييم الأداء، أو مقدار الاحترام ورفعة الخلق التي يبديها المدير عند إخطار العامل بالکیفية التي اتخذها بها القرار، والأسس التي اتبعت في صناعته<sup>(2)</sup>.

وتشتمل العدالة التعاملية على جانبين هما:<sup>(3)</sup>

**الحساسية الشخصية:** وتشير إلى معاملة المدير لمرووسيه باحترام وأدب ومراعاته لمشاعرهم وحفظه لكرامتهم.

❖ **التفسيرات الاجتماعية:** ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد العمال بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي إجراء.

(1) - محمد مصطفى الخشروم، " دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 132.

(2) - المرجع نفسه، ص 132.

(3) - المرجع نفسه، ص 132.

توصّل الباحثان موج وبايز إلى أن هناك أربع محددات لعدالة التعاملات هي بمثابة معايير تستخدم للحكم على مدى وجود العدالة التعاملية في المنظمة وتتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

1. وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2. إخلاص صاحب السلطة في المنظمة، وصراحته وصدقه في تعامله مع العمال.
3. التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والتهديب في معاملته للعمال بالمنظمة.
4. عدم تحيز صاحب السلطة بالمنظمة وإنصافه في معاملة العمال الذين هم تحت إدارته.

لقد أشار العديد من الباحثين ومنهم ريجو وكولكيت (Rego & Colquit) وجرينبرج إلى أن العدالة التعاملية تتضمن بعدين يتمثلان في عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات؛ إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يبديه المدير في تعامله مع مرؤوسيه.

أمّا عدالة المعلومات فتبرز من خلال التوضيحات المقدمة للموظفين حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص العوائد، ويقصد بها أيضاً المعرفة المتوفرة للعمال بخصوص الإجراءات والعوائد المتعلقة بهم<sup>(2)</sup>.

(1) - أبو القاسم الأخضر حمدي، "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، 2015. ص ص 548، 549.

(2) - عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص 151.

أمّا عن أهمية العدالة التعاملية فتتجلى في نقطتين أساسيتين هما: (1)

- إن عدالة التعامل تكشف لنا عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمّ بناء تصور عن العلاقات التنظيمية والاجتماعية القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه في بيئة العمل.
- إنّ انخفاض مدركات العمال للعدالة التعاملية يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية؛ وهذا يؤثر عن المنظمة من جهة وعن العمال من جهة أخرى.

تعتبر عدالة التعاملات الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات الذي يشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه من اتخذت بخصوصهم عدد من الإجراءات ومدى حرصها على تقديم تبريرات وافية لهؤلاء العمال، والذي يرتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام وتعبير آخر جودة المعاملة المستلمة من متخذي القرار.

(1) - محمد مصطفى الخشروم، المرجع السابق، ص 132.

## 6. نظريات العدالة التعاملية:

من أهمّ النظريات المفسرة للعدالة التعاملية : نظرية حساسية العدالة، ونظرية

الإدراك المرجعي

### 1.6. نظرية حساسية العدالة:

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدّمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمة؛ بناءً على الانتقاد الذي وُجّه لنظرية العدالة لآدمز.

ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج سنة 1979م بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدّة بمبادئ وقيم البروتستانتية<sup>(1)</sup>.

فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء الأفراد؛ لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي. كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم<sup>(2)</sup>. ومن خلال هذه الدراسة وُجّه انتقاداً لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثل في تساوي ردّة فعل الأفراد تجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب)، والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب)، والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلاً بذلك عامل الفروق الفردية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>Greenberg, J., "A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange" , **Journal of Applied Psychology**, Vol.(64), No.(1),1979 , p.p:146-154.

<sup>(2)</sup>Ibid,pp.146-154.

<sup>(3)</sup> - Greenberg, J., "Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow", **Journal of Management**, The Ohio State University, Vol. 16, No. 2, 1990, p 414.

واستناداً على هذا الانتقاد قدّم هوسمان (Huseman) سنة 1987م فكرة أن الناس لديهم تفضيلات مختلفة لنسبة العوائد إلى المدخلات؛ أي أن ليس جميع الناس يفضلون حالة التوازن (تساوي مدخلات الفرد إلى عوائده أو تساوي نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي) وكانت هذه الفكرة بمثابة اللبنة الأساسية التي بنى عليها هوسمان نظريته التي سميت باسم نظرية حساسية العدالة<sup>(1)</sup>.

يعدّ مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة؛ بحيث يفترض كل من ميلز وهاتفيلد وهوسمان (Miles, Hatfield & Huseman) أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة، وبذلك يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات وهي:<sup>(2)</sup>

1. **المُؤثرون:** وهم الأفراد المعطؤون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.

2. **الأناثيون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدّم جهوداً أو مدخلات مماثلة.

(1) - Ibid , p.414.

(2) -Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C., "The equity sensitivity construct: Potential implication for worker performance", **Journal of Management**, 10,1989. pp581-588.

3. المساوون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلات إلى عوائد الجماعة المرجعية.

## 2.6. نظرية الإدراك المرجعي:

إن قصور نظرية العدالة لآدمز كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية قد لوحظ من قبل العديد من الباحثين كـ فولجر ولوك (Folger & Locke) وهن وميلز (Henne & Miles)؛ إذ يتجلى هذا القصور في:<sup>(1)</sup>

- تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية أساسها نسبة العوائد إلى المدخلات.

- إهمال فكرة العدالة الإجرائية.

- انعدام الدقة في توقع ردود فعل الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة.

ولمعالجة أوجه القصور هذه اقترح فولجر نظرية الإدراك المرجعي؛ حيث تُدرك

اللاعدالة كنتيجة لعملية المقارنة الافتراضية بدلاً من عملية المقارنة الاجتماعية بين شخصين،

وتكون هذه المقارنة الافتراضية بين حالة واقعية وحالة من المرجع الخيالي.

<sup>(1)</sup>- Singer, M., "The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research", *New Zealand Journal of Psychology*, No. 22, 1993, p 33.

كما أنّ نظرية الإدراك المرجعي تُوسّع من نطاق محاولات نظرية العدالة لآدمز لشرح ردود الفعل على عوائد العمل غير العادلة؛ إذ تميز بين نوعين من ردود الفعل:<sup>(1)</sup>

ا. ردود فعل الاستياء .

ب. ردود فعل الرضا أو عدم الرضا .

وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات من أهمّها الآتي:<sup>(2)</sup>

- ينشأ عدم الرضا عندما يقارن الشخص الواقع الموجود بديل خيالي أكثر ملاءمة .

- يزيد استياء العمال عند اعتقادهم أنّهم سيحصلون على عوائد أفضل إذا استعمل صانع

القرار إجراءات أخرى كان ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار .

وحسب هذه النظرية الناس يُؤدّون ثلاث عمليات عقلية تتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

أولاً. الإدراك المرجعي: ويقصد به المقارنة بين الظروف الخيالية البديلة وظروف

الشخص الفعلية . ووفقاً لهذا المنظور فإنّ الناس يكونون أكثر عرضة لعدم الرضا عندما

يتخيّلون نتائج أو عوائد أكثر جاذبية من الواقع الموجود .

ثانياً. التبرير: المقارنة بين الإجراءات الفعلية وإجراءات المرجع تُؤكّد سؤال عن أي

إجراءات المرجع أكثر تبريراً من تلك التي تنتج عنها النتائج الفعلية . فإنّ تمّ الحكم على

الإجراءات الفعلية أنّها أقلّ شأنًا من إجراءات المرجع سوف يكون هناك تبرير منخفض

(1) - Hyung-Ryong, L., op. cit, p 37.

(2) - Ibid, p 37.

(3) - Ibid, p 37, 38.

للإجراءات الفعلية وتبرير بدرجة عالية للإجراءات المرجعية، وإذا ما نُظر إلى الأساس المنطقي للإجراء الحالي بأنه أقل ملاءمةً من الأساس المنطقي للإجراء المرجعي سيحدث عدم الرضا وعلى العكس عندما يعتبر الأساس المنطقي للإجراء الفعلي مناسب وبالتالي مبرر عدم الرضا عن تقديم العوائد الفعلية يمكن أن يقلل.

**ثالثاً. احتمال التحسن:** الناس ينظرون إلى العوائد الحالية على أنها مؤقتة لأن الرضا قد يتأثر بما يتوقعون الحصول عليه في المستقبل، المحاكاة العقلية تتضمن الحالات المستقبلية مقدمة في نماذج كالمعتقدات بشأن احتمال التحسن، فعندما يتوقع الناس نتائج للتحسن فهم أقل عدم الرضا من عندما يرون فرصة ضعيفة للتحسن في ظروفهم.

في الاختبارات التجريبية لنظرية الإدراك المرجعي التي قام بها كل من فولجر مارتين وروبينسن وجد أن العمال الذين اعتقدوا أنهم سيتلقون عوائد مرتفعة ولديهم تبرير ضعيف للإجراء الذي استخدم أعربوا على مستوى كبير من الاستياء في حين أولئك الذين تلقوا عوائد مختلفة لأسباب مبررة لم يكونوا مستاءين على الرغم من أنهم كانوا غير راضين عندما أسفر الإجراء عن نتائج أقل من المرغوب فيه<sup>(1)</sup>.

كما يُقرُّ كل من كروبنزانو (Cropanzano) وفولجر أن ميزة نظرية الإدراك المرجعي تكمن في الدقة الكبيرة التي تقدمها فيما يتعلق بردود الفعل على عدم العدالة، وقدرتها على الدمج بين مفهوم العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية<sup>(2)</sup>.

(1)-Greenberg, J., op. cit, p 410.

(2)- Ibid, p.410.

ووفقاً لنظرية الإدراك المرجعي فإن شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن العوائد التي يتلقاها من منظمته يكون من منطلق المقارنة التي يجربها بين ما توقعه من عوائد وبين ما حصل عليه فعلياً. كما أنه يشعر بالاستياء في حالة عدم توفر التبريرات الكافية حول إجراءات توزيع تلك العوائد.

## الخلاصة:

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه العامل من نزاهة وإنصاف على مستوى العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة ويتكون هذا المفهوم بصفة عامة من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. العدالة التوزيعية: وتعكس عدالة العوائد كالأجر والمكافآت والترقية.
  2. العدالة الإجرائية: وتشير إلى نزاهة عمليات اتخاذ القرارات.
  3. العدالة التعاملية: وتعكس عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل من صاحب العمل.
- لقد تناول كل من المنظرين جانباً من العدالة التنظيمية وقدموا لنا شروحات وقواعد نستطيع من خلالها أن نفهم تقييم العمال للعدالة داخل المنظمات سواءً كان ذلك على مستوى التوزيع أو الإجراءات أو المعاملة.
- فمن المنظرين الذين أولوا اهتماماً بالعدالة التوزيعية آدمز الذي أشار إلى أن تقييم العدالة يكون من خلال المقارنة التي يجربها الفرد بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات إلى مخرجات فرد مرجعي.

أما مارتين فيرى أن تلك المقارنة قد تشعر الفرد بالحرمان في حالة انخفاض نسبه عن نسبة الفرد المرجعي .

لفنتال يرى أن تقييم العدالة التوزيعية لا يستند فقط على قاعدة المساهمة (من يعمل أكثر يحصل على أجر أعلى)، بل أيضاً على قاعدة المساواة (إذ ينبغي أن يحصل كل الأفراد على نفس الأجر بغض النظر عن المساهمة أو الاحتياجات)، ووفقاً لقاعدة الحاجات فكما زادت حاجة الفرد زاد راتبه .

ومن رواد نظرية العدالة الإجرائية ديوت ووالكر (نظرية عملية رد الفعل)، ولفنتال وزملائه ( نظرية الفعل المسبق) .

أما رواد العدالة التعاملية فهم هوسمان وزملائه ( نظرية حساسية العدالة)، وفولجر وزملائه ( نظرية الإدراك المرجعي) .

# الفصل الثالث

## ماهية دوران العمل

أولاً: تعريف دوران العمل.

ثانياً: نية ترك العمل.

ثالثاً: أبعاد دوران العمل.

رابعاً: محددات دوران العمل.

خامساً: نظريات دوران العمل.

## تمهيد:

إن دوران العمل ظاهرة تنظيمية تفتت في مؤسسات القطاع الخاص والعام؛ حيث تختلف درجتها من بلد إلى آخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى، وظهورها بنسب معينة دفع الباحثين منذ زمن قريب إلى دراستها وإبلاغها قسط من العناية العلمية والعملية. لقد تمّ بحث هذه الظاهرة في قطاعات مختلفة تربوية، خدماتية، تجارية، اقتصادية وغيرها، ومن خلال ذلك حدّدت التكاليف التي ستحمّلها المؤسسة نتيجة لارتفاع معدل دوران العمل، إضافة إلى إبراز العوامل المؤثرة في هذه الظاهرة. لدى فقد تضمّن هذا الفصل التعريف بظاهرة دوران العمل وأبعادها، وأهم المداخل النظرية المفسرة لها، وتحديد بعض العوامل المؤثرة فيها.

## 1. تعريف دوران العمل:

لقد وردت تعريفات عديدة لدوران العمل من قبل الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية؛ حيث أن الاختلافات في تعريفه ترتبط أساساً بوجهات نظر وبطبيعة اختصاص الأفراد الذين يتناولون هذا الموضوع نذكر منها:  
عرّفه Price على أنه: <sup>(1)</sup> "حركة العمال إلى المنظمات الأخرى". أي انتقال العامل من مؤسسة إلى العمل في مؤسسة أخرى.

**Gaudet** يشير إلى أن الدوران هو تدفق العمال في مكان عمل معين أو مجتمع تنظيمي معين <sup>(2)</sup>.

ويؤكد Muller و Price في تعريف لهما أن الدوران يتمثل في "درجة نزوح الشخص داخل أو خارج حدود المؤسسة" <sup>(3)</sup>.

ويتمثل في نية العامل العفوية لترك مكان العمل والانتقال للعمل في مكان آخر <sup>(4)</sup>.

يرى السالم أن دوران العمل: "هو حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة أو تحديد أولئك الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم" <sup>(5)</sup>.

ويفترض الكبيسي أن دوران العمل هو حركة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على العمال الخارجين من المؤسسة سواءً بإرادتهم أو بفصل أو نقل من

(1) -Saket Jeswani ,Sumita Dave," A Study on the Impact of Predictors of Psychological Ownership on Turnover Intention among Faculty Members", **IJEMR**, Vol 2 Issue 2, February 2012, p. 2.

(2) -Jaehyun Kim & Moo-sung Lee, " The Variables of Intention of Employee Turnover and Financial Satisfaction in Korean Hotel Industry", **Asian Journal of Canadian Studies** Vol. 20 No. 2, p.44.

(3) -Ibid,p 44.

(4) -Ibid, p44.

(5) - السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 1، إثراء للنشر، 2009.

قبل المؤسسة نفسها أو حتى لأسباب قهريّة كحالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل حركة العمال الداخلين إلى المؤسسة أي المعيّنين حديثاً أو المتقولين إليها أو القدامى العائدين.<sup>(1)</sup>

ويعرّفه Armstrong على أنه: "الحالة التي تفرّ فيها الإدارة أن موظفاً معيناً أو عدد من الموظفين يمثلون فائضاً عن الاحتياجات الفعلية للمنشأة في وظيفة معينة ولا يمكن توفير عمل بديل لهم"<sup>(2)</sup>.

Glebbeck و Bax يشيران إلى أن دوران العمل هو سلسلة الإجراءات المتخذة من مغادرة العامل إلى استبداله. وغالباً ما يتم استخدامه كمؤشر على أداء المؤسسة ويمكن بسهولة ملاحظة سلبه تجاه كفاءة وفعالية المنظمة، في كل مرة يتم فيها إخلاء منصب ما إماً إرادياً أو لا إرادياً يجب تعيين عامل جديد وتدريبه؛ بحيث تعرف دورة الاستبدال هذه بالدوران<sup>(3)</sup>.

يرجع سبب الاهتمام الكبير بقضية الدوران إلى أن الدوران له بعض التأثيرات الهامة على المؤسسات، إذ أنه باهظ التكلفة وخاصة الإردادي منه الذي يمثل هجرة جماعية لرأس المال البشري المستثمر من قبل المنظمات؛ بحيث تستلزم عملية الاستبدال اللاحقة تكاليف متعدّدة وتشمل البحث في سوق العمل الخارجي عن بديل محتمل، الاختيار بين البدائل

(1) - الكبيسي عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، القاهرة، 2004.

(2) Armstrong, M, *A hand book of Human Resource Management Practice*, Published by Kogan, London, 1999.

(3) - Samuel Emeka Mbah, C. O . Ikemefuna, "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State " *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 14 , July 2012. pp 276-277.

المتنافسة، استقراء البديل المختار، والتدريب الرسمي وغبر الرسمي للبديل حتى يصل إلى مستويات أداء مكافئة للفرد الذي استقال، بالإضافة إلى التكلفة المتمثلة في مكافآت ساعات العمل الإضافية. وكما يقول Gustafon أن الدوران يتضمن تكاليف أخرى مثل: قلة الإنتاجية وقلة المبيعات، ووقت الإدارة<sup>(1)</sup>.

ووفقاً لـ Hom و Griffeth فإنَّ هناك أربعة أنماط للتكلفة المحتملة لدوران العمل تتمثل في ما يلي<sup>(2)</sup>:

تكلفة الفصل، وتكلفة الاستبدال، وتكلفة التدريب، وتكلفة الشعور الناجمة عن فجوة الإنتاجية بين خسارة العامل وتعيين البديل.

إنَّ دوران العمل هو عامل مهم في التأثير على إنتاجية العامل؛ حيث أشار Sut و Chad إلى أن الدوران هو سبب في الخسائر الاقتصادية للمؤسسة، ويُقلل بشكل كبير من كفاءة العمال. وبالمثل اقترح بارك وآخرون أن دوران العمل هو أمر مرعب ومكلف ويُقلل من الفعالية التنظيمية، وإنتاجية العمال إلى حدٍّ ما، ويتوجب على المدير أن ينفق المزيد من الطاقة والمواد لتطوير موهبة جديدة لتحل محل العمال الذين غادروا<sup>(3)</sup>.

(1) - Samuel Emeka Mbah, C. O . Ikemefuna, Op, cit. pp 276-277.

(2) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman, " Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited", **International Journal of Advances in Management and Economics**, Vol.2, Nov.-Dec. 2013, p. 104

(3) -Sut I Wong Humborstad, Chad Perry, "Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation", **Chinese Management Studies**, vol5, No. 3, (2011).pp. 325 – 344

ومن أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة جراء دوران العمل هي (1):

1. تكاليف توظيف فرد بديل: وتشمل تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعین وتكلفة الوقت.
  2. تكاليف التدريب والتطوير والتنمية.
  3. أجر الموظف الجديد في فترة تدريبه الذي يكون أعلى من مخرجاته وإنتاجيته.
  4. الأثر النفسي لدوران العمل يؤدي إلى تكلفة اختلال التوازن الاجتماعي.
- إنَّ من الآثار السلبية المترتبة عن دوران العمل هي كما أوردها المعاني (2):

1. تعطيل الأداء الوظيفي بسبب فقدان الكفاءات الجيدة من العمال نتيجة لتركهم المؤسسة.
2. الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات نتيجة ترك أصحاب المهارات والكفاءات للمؤسسة.
3. تدني المعنويات لأن استمرار الترك سيضعف الروح المعنوية لبقية العمال.
4. ارتفاع التكاليف كالإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في العمل.
5. زيادة أعباء العمل على العمال المتبقين.

(1) -Mullins Laurie. J, **Hospitality Management and Organizational Behaviour**, Pearson Limited, USA, 2001.

(2) -المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، مسقط، 1999.

## ثانياً: نية الدوران

لقد أثبت العديد من الباحثين أن نية الدوران هي أفضل مؤشر على سلوك الدوران الفعلي بحيث يصعب دراسة وتتبع العمال الذين تركوا المؤسسة؛ أي الذين قاموا بالدوران ولذلك اعتمد الباحثون نية الدوران في دراستهم لسلوك الدوران وأثره على المنظمات.

ولقد تم تحديد مفهوم الدوران من قبل الباحثين نوردها كالاتي:

نية الدوران حسب Whitman هي: (1) "أفكار العامل بشأن المغادرة الطوعية والإرادية من المنظمة".

أمّا Dornio فقد عرفها على أنها: (2) "تشير إلى احتمالية الأفراد الواعية لبقائهم أو مغادرتهم لمنظمة صاحب العمل". ونستج من خلال هذا التعريف أن نية الدوران تظهر في الاحتمال الذي يضعه العمل نصب عينيه للخروج من المؤسسة وإنهاء عمله بها متى سمحت له الفرصة بذلك.

Tett و Meyer عرفا نية الدوران العمل على أنها انعكاس الاحتمال الذاتي لفرد سيغير عمله خلال فترة زمنية معينة. كما قدّم هذين الباحثين تعريف آخر لنية دوران العمل واعتبراها تصريحات من قبل العامل بأنه يرغب فعليا في مغادرة المؤسسة، ويستند على فرصة بديلة أفضل للعمل (3).

(1) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman,op.cit., p. 104.

(2) -Zahid Farooq Bhat, "Hr Practices and Employee Turnover Intentions. A Correlational Analysis", *Global Journal for Research Analysis*, vol.3, July2014, p.171.

(3) -Ibid, p. 171.

ويمكن اعتبار نية الدوران على أنها استجابة واعية للعامل تجاه ظروف العمل في منظمة معينة مما يحفزُه على للبحث عن بدائل أفضل للعمل. Cotton و Tuttle أشار إلى أنها النية السلوكية للعمال التي يفهم من خلال احتمالية مغادرة العمل لمنظمتهم الحالية<sup>(1)</sup>. إن نية الدوران هي الاستجابة الذاتية والواعية لمحيط وبيئة العمل من قبل عضو بالمنظمة، وتوصف كمشاعر للانسحاب من الوظيفة الحالية إلى فرص بديلة<sup>(2)</sup>. كما تشير نية الدوران إلى تعمدُ العامل ورغبته الواعية للبحث عن عمل جديد وترك العمل الحالي طواعية<sup>(3)</sup>.

وينحى بعض الباحثين أمثال Cohen و Golan إلى نية الدوران هي عزم على المغادرة المقصودة لفرد ما من منظمة معينة<sup>(4)</sup>. وهي تمثل رغبة العامل أو محاولاته لترك مكان العمل الحالي طواعية، وتنطوي على ثلاثة مكونات نفسية، وسلوكية، ومعرفية<sup>(5)</sup>.

(1) -Mohd H. R. Joardera, et al, " Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context", *Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context*, Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No.4, 2011, p.137.

(2) -Riyaz Ahmad Rainayee, " Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities", *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 5, No.1, 2013, p.49.

(3) -Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, T., " An evaluation of precursors of hospital employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63(4), (1978).p.410.

(4) -Cohen, A and Golan, R. "Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities". *Career Development International*, 2007.p. 416.

(5) -Takase, M., " A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management", *Hiroshima University, School of Health Sciences,, Japan(2009)*,p. 4.

نفسياً ينظر لنية الدوران على أنها استجابة نفسية للجوانب السلبية للمؤسسة، وبأنها نقطة انطلاق لردود فعل الدوران. بينما يعدُّ المكون المعرفي لها بأنه جوهرها باعتبارها خطوة إدراكية معرفية أخيرة تؤدي إلى الدوران الفعلي<sup>(1)</sup>.

ويوجد مكون آخر يشكل جوهر نية الدوران هو سوئك الانسحاب الذي يتمثل في البحث الفعلي عن عمل، والرغبة في الحصول على وظيفة بديلة، هذا السلوك الذي غالباً ما يتم من خلاله استكشاف نية الدوران لدى العامل<sup>(2)</sup>.

**Bluedom** عرّف نية الدوران على أنها: <sup>(3)</sup> "درجة الدوافع لمغادرة مكان العمل الحالي المتخلي عنه من عضويتهم للمؤسسة".

أمّا William فيفترض أن نية الدوران تشير إلى إمكانية العامل الشخصية لمغادرة مكان العمل في المستقبل القريب. وافترض أن نية الدوران توحى إلى التلقائية في مغادرة المؤسسة والانتقال إلى مكان عمل آخر<sup>(4)</sup>.

أي أن العامل يرغب من تلقاء نفسه ولأسباب معينة لترك العمل في المؤسسة الحالية والانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.

يرى Sun أن نية الدوران هي مؤشر واضح أو شرط مسبق لترك مكان العمل<sup>(5)</sup>.

يقول Price: "إن الرغبة في ترك العمل تمثل المقياس البديل عن ترك العمل الفعلي"<sup>(6)</sup>.

<sup>(1)</sup>Takase, M.op, cit, p4.

<sup>(2)</sup> Ibid, p.4.

<sup>(3)</sup> -Jaehyun Kim & Moo-sung Lee, op.,cit.,pp.43..

<sup>(4)</sup> - Ibid, p.44.

<sup>(5)</sup> - Ibid, p.44.

<sup>(6)</sup> -عوني هلسا، زكي الصراف، "العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، ص 27.

من خلال مجموع التعريفات السابقة يمكننا التمييز بوضوح بين دوران العمل ونوايا ترك العمل؛ بحيث يعبر دوران العمل عن الترك الفعلي لمؤسسة العمل أو انتقاله إلى مؤسسة أخرى، بينما تعبر نوايا ترك العمل عن النية أو الرغبة التي تسبق قيام العامل بترك عمله.

### ثالثاً: أبعاد دوران العمل

لقد تم الاهتمام بدراسة دوران العمل منذ التسعينات من القرن العشرين ولا زالت دراسته متواصلة لكونه يرتبط بالسلوك البشري وما يحيط به من متغيرات وتقلبات في البيئتين الداخلية - المؤسسة - والخارجية - المجتمع - وانعكاساتها على سلوك الفرد واتجاهاته وميولاته.

نتيجة للاختلاف في تحديد مفهوم واحد لدوران العمل فقد اختلف الباحثون أيضاً في تصنيف دوران العمل؛ بحيث صُنّف إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

**1. الترك الطوعي:** <sup>(1)</sup> وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بعوامل تنظيمية كمعدّل الأجور والمكافآت المادية، والترقية، وأسلوب الإشراف وروتينية العمل وغيرها.

**2. الترك الإجباري:** <sup>(2)</sup> وهو خروج العامل جبراً من المؤسسة إما تنفيذاً لقرار الإدارة العليا كالطرد أو التسريح المؤقت أو الدائم، أو بسبب المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي.

(1) - عاصم التجاني إبراهيم شمعون، "أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام"، مجلة أماراباك، المجلد السابع، العدد 21، 2016م، ص 59.

(2) - المرجع نفسه، ص 49.

3. **الدخول الطوعي:** <sup>(1)</sup> وتشمل كل حالات الاستخدام للعمال الجدد نتيجة رغبتهم وقرارهم

الشخصي، ويشمل أيضاً كل حالات إعادة استخدام العمال السابقين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء للارتباط بمؤسستهم السابقة.

4. **الدخول الإجباري:** <sup>(2)</sup> وهو دخول العمال إلى المؤسسة بشكل إلزامي بحكم القانون مثل

الخدمة العسكرية الإلزامية.

هناك تصنيف آخر للدوران يتجلى في: <sup>(3)</sup>

- **الدوران الداخلي:** ويتمثل في انتقال العمال من منصب إلى آخر، أو يتولون أدواراً ووظائف

جديدة داخل المنظمة إما بالترقية أو عن قرار من صاحب العمل أو المشرف.

- **الدوران الخارجي:** ويتمثل في انتقال العامل للعمل في مؤسسة أخرى وإنهاء علاقته بالمؤسسة

الحالية.

- **دوران المهرة وغير المهرة:** العمال غير المهرة الذين يُعرفون باسم العمال المتعاقدين عادةً ما

يواجهون دوران عمل عالي وهذه الفئة لا تتمتع بمجاله عقد دائم، وبالتالي لا تتمتع بنفس

شروط الخدمة مثل نظيرتها الدائمة؛ فإنها تترك المؤسسة في أدنى فرصة للحصول على وظيفة

ملائمة أكثر. وأصحاب العمل لا يقلقون بشأن هذا النوع من الدوران بسبب سهولة التوظيف

الجديد.

(1) - ممدوح ختلان مجد، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإسلامية، المجلد 17، العدد 10، 2010م، ص 371.

(2) - المرجع نفسه، ص 371.

(3) - Samuel Emeka Mbah, C. O . Ikemefuna, Op.cit, pp. 276-277.

بينما يشكّل ارتفاع معدّل دوران العمال المهرة خطراً على المؤسسة، ويمثل رأس مال بشري ضائع بالنسبة لها؛ فهؤلاء العمال المتخصّصين لديهم مهارات نادرة نسبياً واستقلالهم يمكن أن تمثل عائق تنافسي للمؤسسة.

وهناك تصنيف آخر أكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين في مجال الإدارة وعلم الاجتماع ويتمثل في تصنيف دوران العمل إلى إرادي ولاإرادي.

### 1. دوران العمل اللارادي :

يرى كل من Wright و Bonett أن دوران العمل اللارادي يحدث عندما تطلب الإدارة من العامل ترك العمل سواءً بتسريحه أو لسوء أدائه الوظيفي.<sup>(1)</sup>

ويؤكد **price** أن الدوران غير الطوعي يبدأ عندما تبدأ المؤسسة في عملية الفصل.<sup>(2)</sup>

من ناحية أخرى يمكن تعريف دوران العمل اللارادي بأنه عملية تولى إدارة المؤسسة السيطرة على قرار العامل للبقاء أو المغادرة، وعادة ما تركز العملية على إزالة العمال ذوو الأداء الضعيف والذي يُصنّف على أنه وظيفي.<sup>(3)</sup>

يرى **Gretchen و Aneil** أن الدوران اللارادي يحدث عند فصل العامل عند فصل العامل عن العمل أو تسريحه لأي سبب من الأسباب، ولا يكون الباعث في ذلك هونية العامل للمغادرة.<sup>(4)</sup>

(1) -Wright, T.A. and Bonett, D.G. ;"Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover". **Journal of Management** ,33(2), 2007. ,pp. -60 - 141.

(2) -Yuan-Due n Lee, L i-Min Chuang, "A Study on Communication Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention among Employees at Yieh-Loong Steel Corporation in Taiwan";**Asia Pacific Management Review**, Vol.3, p.106.

(3) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman,Op.Cit., p. 104.

(4) -Ipid, p.105.

## 2. دوران العمل الإرادي:

وفقاً لـ Bonett و Wright فإنَّ دوران العمل الإرادي يحدث عندما يرغب العامل في مغادرة المؤسسة. (1)

وحسب Price الدوران الإرادي ينظر إليه على أنه مبادرة ذاتية، ومع ذلك لاحظ Mcevoy و Casico أن اختلاف الفروق التنظيمية يشجع الدوران الإرادي الذي يمكن تصنيفه إلى دوران طوعي وظيفي، ويحدث عندما يختار العمال غير المؤهلين الفصل عن المنظمة هذا يكون بمثابة أمر جيد للمؤسسة بسبب ضعف أدائهم.

أما الدوران الإرادي غير الوظيفي فيحدث عندما يختار العمال ذوو الأداء العالي الفصل عن المؤسسة مما يؤثر على كفاءتها وفعاليتها. (2)

يمكن تعريف دوران العمل الإرادي على أنه عملية الفرد في اتخاذ قرار البقاء أو المغادرة من المنظمة، وعادة ما يكون غير وظيفي وهو الأكثر ضرراً على المنظمة. (3)

يفترض Abbasi و Hollman بأنَّ العمال الأذكاء والأكثر موهبةً ومهارة هم أكثر احتمالاً وترجيحاً لمغادرة المؤسسة، وعندما يغادروا خبرتهم ومعرفتهم تغادر أيضاً؛ مما يؤدي إلى تأخير الإنتاج بسبب أماكنهم الشاغرة التي يمكن أن تؤدي إلى خلل وظيفي. (4)

(1) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman,Op.Cit., p. 105.

(2) -Yuan-Due n Lee, L i-Min Chuang, Op.Cit, p. 145.

(3) - -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman,Op.Cit., p. 104.

(4) -Ibid, p. 104.

بينما **Arreil** و **Gretchen** يريا أن دوران العمل الإرادي يحدث عندما يغادر العامل المؤسسة بسبب قراره الشخصي الراجع لعدّة عوامل تشمل الرضا الوظيفي، ومشاكل الأداء، وتوقعات العمل غير الموفقة، وضغوط العمل، وعدم وجود فرص التطوير الوظيفي.<sup>(1)</sup> يؤثر هذا النمط من الدوران بشكل وخيم على قدرة المؤسسة على الأداء مثل قلة الإنتاجية، وإبطاء تقدّم العمل، وتقليل الناتج الإجمالي والأداء دون المستوى<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً: محدّدات دوران العمل:

ويقصد بها العوامل المؤثرة في معدّل دوران العمل؛ إذ يعتبر معدّل دوران العمل مقياساً لفاعلية الإدارة؛ بحيث يمكن تفادي الآثار السلبية له، وبالأخص الإرادي منه لاسيما الأكفاء من العمال.

وبعبارة أخرى المحدّدات هي العوامل التي من خلالها يتمّ التحكم في دوران العمل؛ فبارتفاع مستواها ينخفض الدوران، وبانخفاض مستواها يزيد معدل دوران العمل لدى العمال.

إنّ دوران العمل هو ظاهرة اجتماعية تنظيمية درست كثيراً رغم ذلك لم يتمّ تحديد سبب قياسي ووحيد لمغادرة العامل من المؤسسة، فقد وجدت مجموعة كبيرة من العوامل المفيدة في تفسير دوران العمل؛ لذلك هناك حاجة ماسة لتطوير فهم كامل لهذه الظاهرة

(1) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman, Op.Cit., p.105.

(2) -Ibid, p.105.

وتحديد العوامل المحددة لها، والاستراتيجيات التي يمكن أن يضعها المدراء للتقليل من الدوران. (1)

إنَّ من أهم الأسباب المؤدية إلى دوران العمل سواءً الإرادي أو اللاإرادي تتمثل في الآتي: (2)

- عوامل شخصية: وفاة، عجز، تغيير منطقة السكن، والمرض .
- عوامل تنظيمية: نظام الحوافز والأجور، وفرص الترقية والتدريب .
- طبيعة العمل: مهام العامل، والمركز الوظيفي .
- توفر فرص عمل بديلة .

أشار Griffith إلى عدد من العوامل المؤدية لدوران العمل وهي: (3)

1. المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات .
2. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون .
3. صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعمال .
4. عدم إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات .
5. الخوف من التغيير والإبقاء على الوضع الراهن .
6. الروتين في العمل .
7. العلاقات غير حسنة مع الزملاء .

(1) -Zahid Farooq Bhat, Op.Cit.,p.172.

(2) - ممدوح ختلان محمد، المرجع السابق، ص 74 .

(3) -Griffith James, "Rlation of principle transformational Leadership to School Staff job staisfaction,Staff turnover and School performance",Journal Of Educational Administration, Vol.42, No.3, 2004,pp.333-356.

8. قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين.

9. القيادات الإدارية غير الكفؤة.

10. المعوقات التنظيمية.

11. ضعف الولاء التنظيمي.

12. التفكير غير المتعمق.

### 1. الرضا الوظيفي ودوران العمل:

حظي مصطلح الرضا الوظيفي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين تجلَّى ذلك في

التعريفات العديدة المقدّمة له.

يرى **Lock** أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً. (1)

وقد ذكر عاشور أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل تلك المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر من خلال سلوكه؛ بحيث يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي. (2)

(1) - شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق، (ط 3)، عمان، 2004 م، ص 111.

(2) - المرجع نفسه، ص 111.

يرى الأغبري بأنّ الرضا الوظيفي يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقّي الوظيفي والنمو المهني. (1)

أمّا هيربرت فيري: (2) " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العمال تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين ما يوفره العمل للعمال في الواقع وما ينبغي ان يوفره من وجهة نظرهم".

كما أن الرضا عن العمل يتمثل في درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويُحقق هذا الإشباع عادةً عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، وطبيعة العمل، والاعتراف من قبل الآخرين. (3)

ويعتبر الرضا الوظيفي محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد حصوله عليها وفقاً للمساواة التالية: (4)

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقّي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .  
ويقصد بالرضا الوظيفي أيضاً اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر بالرضا يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل على عكس الشخص غير راضٍ عن العمل فإنه يحمل اتجاهات سلبية. (5)

(1) - الأغبري، عبد الصمد، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد109، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ص ص 169-197.

(2) - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م، ص 354.

(3) - عبد الباقي محمد صلاح، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 210.

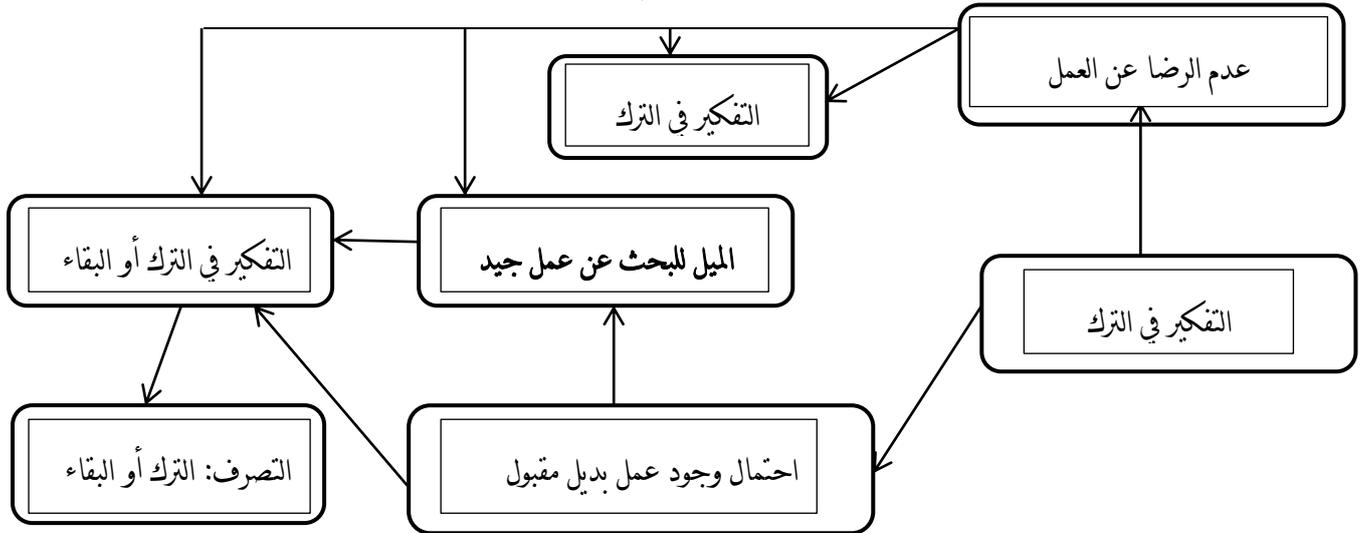
(4) - المرجع نفسه، ص 210.

(5) - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 211.

إنَّ الفرد عندما يشعر بحالة عدم الرضا يحاول بشتى الطرق التخلص من هذا الشعور والاستياء، ويتجلى ذلك فيما يسمَّى بالانسحاب من العمل المؤدي إلى الدوران. فعدم الرضا عن عمله يقوده إلى التفكير في ترك المؤسسة، ويحاول البحث عن عمل بديل؛ فإن نجح في ذلك استقال. (1)

إذ يرى بعض العلماء أن دوران العمل الإرادي ظاهرة معقدة تبرز على السطح بسبب عدم الرضا الذي يؤدي إلى التفكير في ترك العمل، والبحث عن البديل ثم اتخاذ القرار إماً المغادرة أو البقاء، وهذا يتضح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2)



المصدر: جرينبرج جيرالدبارون ص 210.

(1) - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، ص 212.

يفترض **Wight** أنه عندما لا يستطيع العامل الحصول على السعادة من عمله، ويكون عدم الرضا عالي سينظر للفرض الأخرى التي يمكن أن تمنحه الرضا، وبذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مؤشر مهم لنية الدوران التي قد تؤدي إلى الدوران الفعلي والخروج نهائياً من المؤسسة. (1)

وحسب **Mobley** فإن العامل عندما يكون غير راضٍ عن العمل يبدأ بتقييم البدائل، ويغادر إذا كان البديل المنتظر والمتوقع أكثر رضاءً، وبشكل أساسي فإن عملية الدوران هي سلسلة من القرارات تبدأ بتقييم الوظيفة الحالية للعامل، وتنتهي بقرار لاحق عن الرضا أو عدم الرضا. وغالباً ما يؤدي هذا القرار إلى نية الدوران أو الدوران الفعلي. (2)

ففي دراسة أجراها **Iqra Saeed** وآخرون عن العلاقة بين نوايا الدوران والرضا الوظيفي، وخلصوا إلى أن هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين؛ أي كلما قل الرضا الوظيفي لدى العمال أدى ذلك إلى تفكيرهم وعزمهم على ترك المؤسسة. (3)

لقد تم تحديد الرضا الوظيفي مراراً وتكراراً باعتباره السبب الرئيسي وراء ترك العمال لوظائفهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات مثل: دراسة **Mobley** وآخرون، و**Price**

(1) - Wright, T.A. and Bonett, D.G, Op. Cit, p. 100.

(2) -Johnny O'Connor, "The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs", **education sciences Journal**, No. 8, 2018.p.3.

(3) -Iqra Saeed, et al,"The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment", **International Journal of Learning & Development**, Vol. 4, No. 2, 2014, p.251.

وMuller، وShore وHellman وجود علاقة سلبية كبيرة بين الرضا الوظيفي والنية لمغادرة المؤسسة. (1)

## 2. الدعم التنظيمي المدرك ودوران العمل:

من مُحدِّدات دوران العمل أيضاً ما يصطلح عليه بالدعم التنظيمي المدرك إذ يعرفه Eisenberger وآخرون على أنه: (2) "إدراك العامل بأن المنظمة تُقيم إسهاماته وتهتم بشأن رفاهيته".

أمَّا Enders وErdongen فيفترضان أن: (3) "الدعم التنظيمي المدرك يشير إلى الدرجة التي يعتقد فيها الفرد بأن المنظمة تهتم بشأنه، وتقيم إسهاماته ومشاركته وتمدُّه بالمساعدة والدعم".

لقد حُدِّدت ثلاثة أبعاد للدعم التنظيمي المدرك وهي: (4) دعم المشرف، ودعم الزملاء، والدعم الإداري.

واستناداً على قاعدة المعاملة بالمثل العمال الذين يتلقون مستويات عالية من الدعم التنظيمي المدرك هم أكثر احتمالاً للرد بالمثل تجاه المنظمة بالمواقف الإيجابية مثل: الالتزام بالأهداف التنظيمية وانخفاض نية دوران العمل. (5)

(1) -Ahmad Faisal Mahdi et al, "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention", *American Journal of Applied Sciences*, Vol.9, No. 9, 2012, p. 1520.

(2) -Malikeh Beheshtifar et .al, "Investigation of Perceived Organizational Support on Employees Positive Attitudes Toward work", *Interdisciplinary Journal of contemporary Research In Business*, Vol.4, No.8, December 2012. p 434.

(3) -Ibid,434.

(4) -Ishafaq Ahmed,et al, "Theorizing Antecedents of Perceived Organizational Support: A literature Review Approach", *Middle-East Journal of Scientific Research* , Vol. 12, No. 5, 2012, p. 694.

(5) -Tek-Yew Lew, "Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of academics in Malaysia", *International Conference on Business and Economics Research*, Vol.1, 2011, p.110-111.

تشير البحوث إلى أن العمال يترجمون ويفسرون الإجراءات التنظيمية مثل: ممارسات إدارة الموارد البشرية كدليل على دعم المنظمة والتزامها اتجاههم من خلال المستوى العالي لاهتمام المنظمة بانشغالاتهم. في المقابل العمال سيردون بالمثل من خلال التزامهم للمنظمة عن طريق المشاركة العالية، وإظهار الرغبة في العمل أكثر لتحقيق إنجازات وأهداف المنظمة. (1)

الدعم التنظيمي المدرك هو الدرجة التي يشعر فيها العمال بالاطمئنان والثقة، إذ أن العمال الذين يشعرون دائماً بالدعم من منظماتهم هم أكثر إخلاصاً وإتقاناً لعملهم وأقل احتمالاً للمغادرة. فقد أقرَّ **Grandey** أن هناك علاقة عكسية وذات أهمية بين الدعم التنظيمي المدرك ونية المغادرة لدى العمال. أمَّا **Randall** وآخرون فقد وجدوا أن هناك علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي والنية لترك العمل. (2)

**Eisenberger** وآخرون (1990) لاحظوا أن الإدراك العالي للدعم التنظيمي من قبل الأفراد يجعلهم أقل تفكيراً في البحث عن عمل بديل في مؤسسات أخرى. من ناحية أخرى **Allen** وآخرون وجدوا أن هناك ارتباط سلبى بين الدعم التنظيمي المدرك ونية الدوران والدوران الفعلي. (3)

(1) -Ibid, p. 110-111.

(2) -Serhat Erat, "The Impact of Organizational Support and Justice Perception on commitment and intention to Quit: An Empirical Study on Turkish State Universities", **Journal of Global Strategic Management**, Jun 2012, p.134.

(3) -T. Hussain, S. Asif, "Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support?", **Journal of Quality and Technology Management**, Vol. VIII, December 2012, p.2.

أي كلما ارتفع مستوى الدعم التنظيمي للعمال من قبل المنظمة قلت نية الدوران ومن ثمَّ معدل دوران العمل لدى العمال. وكلما انخفض مستوى الدعم التنظيمي للعمال من قبل المنظمة أدَّى إلى ظهور نية الدوران لدى العمال ومن ثمَّ إلى زيادة معدل الدوران.

### 3. ضغوط العمل ودوران العمل:

من السوابق المسببة في حدوث دوران العمل هي ضغوط العمل إذ يعرف الضغط بأنه: <sup>(1)</sup> "استجابة غير محدّدة من الجسم لمحفز أو حدث في المنظمة، فقد يكون موقف يجد فيه العمال صعوبة التكيف مع العمل وتكون نتيجة ذلك الاضطرابات البيولوجية والنفسية، إنه شعور بعدم الراحة يظهر نتيجة عوامل وظروف تواجه العامل داخل المنظمة. كما أنّها ظاهرة تحدث للشخص تجبره على الانحراف عن سلوكه الطبيعي تشعره بالإرهاق وإبداء ردّة فعل غير متوقعة".

ولقد استنتج من نتائج البحوث المختلفة حول ضغوط العمل أنّها تشمل على العمل الإضافي، عبء المسؤولية، وغموض الدور، وصراع الدور، والأمن المالي، وقلة التغذية الراجعة، ومواجهة التغيير المفاجئ. <sup>(2)</sup>

إنّ الضغط التنظيمي هو استجابة العمال لمتطلبات العمل التي لا تتوافق مع معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم. كما أن ضغط العمل عادةً ما يحدث عندما يكون الفرد غير قادر على الاستجابة بشكل كافٍ أو فعّال لمثيرات بيئته؛ وبالتالي فإنّ الضغط التنظيمي هو اختلال

(1) -Atif Atique Siddiqui and Raja Ahmed Jamil, "Antecedents of Employees' Turnover Intentions: Evidence from Private Educational Institutions", *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol.7, No.4, 2015, p.160.

(2) -Ibid, p.160.

التوازن بين آمال الفرد وواقع ظروف عمله أو بعبارة أخرى هو الفرق المدرك بين المتطلبات المهنية وقدرة الفرد على تنفيذها. (1)

ووفقاً لـ **Baron و Greenbrg** فإنَّ هناك ضغط عمل جيد وآخر سيء، فضغط

العمل الجيد هو الضغط النفسي العادي والمعتدل الذي يُحوّل الضغط إلى طاقة إيجابية مُحفّزة، ويمكن تعريفه بالضغط المرغوب الذي يصاحبه الإنجاز والإبهار، ويساعد أصحاب المناصب الإدارية في مواجهة تحديات أعمالهم. ويشيرا الباحثان أيضاً إلى أنه رغم وجود ضغط عمل جيد إلاّ أنه عندما تسمع كلمة ضغط في العمل فإننا نشير إلى مصادر الإجهاد والضغط السلبية. (2)

**Grobler** وآخرون أشاروا إلى الضيق باعتباره المشاعر التي تتأبنا عند الإحساس

بفقدان مشاعرنا اتجاه الأمان والكفاية، فالشخص الذي يشعر بالعجز واليأس وخيبة الأمل هو الذي يحسّ بالضغط في العمل. (3)

وبشكل عام فإنَّ ضغط العمل يعني الإجهاد المهني غير المناسب الذي يؤثر جسدياً وعقلياً على العمال. فالعامل الذي يعاني من ضغط العمل ستظهر لديه عواقب سلبية مثل: الانفعال، والقلق، والغضب، وصداع في الرأس وأرق؛ ممّا يؤدي إلى قلة المشاركة في العمل

(1) - S.V. MXENGE, M.DYWILI, S. BAZANA, " Organisational Stress And Employees' Intention To Quit Amongst Administrative Personnel At The University Of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa", **International Journal of Research In Social Sciences**, Vol. 4, No.5, Sept. 2014, pp. 17-.

(2) -Ibid, p.18.

(3) -Ibid, p.18.

والغياب ونية عالية لترك المؤسسة. كما أن العمال الذين لديهم تحكم أقل بوظيفتهم سيواجهون ضغط عمل أكبر.<sup>(1)</sup>

ومن بين العوامل التي تسهم في شعور العامل بضغط العمل هي: انخفاض الأجور وتوقعات العمل غير الواقعية، وأعباء العمل الثقيلة، وقلة فرص النمو والتقدم، والأمن الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك فإن العمل لساعات طويلة يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء العقلي، والمرض والإصابات في مكان العمل التي تزيد من نية العمال لمغادرة المؤسسة. كما يسهم الضغط المرتبط بالمشاكل التي تحدث بين العمال إلى التأثير السلبي تجاه المنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل.<sup>(2)</sup>

وقد حُدد في نموذج قديمه كل من **Cooper** و **Cartwright** ثمانية مصادر للضغط التنظيمي أو الإجهاد في العمل وهي:<sup>(3)</sup> علاقات العمل، والعمل الإضافي، وانعدام الأمن الوظيفي، والخوف من فقدان الوظيفة، وعدم السيطرة على ظروف العمل، ومحدودية الموارد وضعف التواصل أو انعدامه، والتوازن بين العمل والحياة، وفوائد المكافآت.

قد يكون دوران العمل هو نتيجة لعوامل عديدة لكن ضغط العمل يعتبر الأكثر أهمية فضغط العمل يؤثر إلى حد بعيد على الرضا الوظيفي؛ مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل.

(1) -Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman, Op.Cit., p. 106.

(2) -Ibid, p. 106.

(3) - S.V. Mxenge, M.Dywili, S. Bazana, Op. Cit., p. 17.18.

إنَّ ضغط العمل له علاقة مباشرة بنوايا الدوران فلقد أشار **Layne** وآخرون أن كمية الضغط لها تأثير إيجابي كبير على نية الدوران. (1)

ولقد عرّف **Grober** وآخرون الاستقالة كأحد الاستجابات للتعامل مع الإجهاد. فمثلاً العامل كبير السن الذي يعاني من الضغط بسبب عدم القدرة على الأداء في المستوى الطبيعي الذي اعتادوا عليه عندما كانوا أصغر سنًا، غالباً ما يفكر في مغادرة المؤسسة قبل سن التقاعد العادي. (2)

#### 4. المناخ التنظيمي ودوران العمل:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي لا يزال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها؛ وذلك لتباين الاختصاصات والمداخل الفكرية.

إذ يعرفه **Coska** بأنه: (3) "مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة".

ويعرفاه **Kozlowski** و **Doherty** بأنه: (4) "خصائص مميزة لبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد، وتعتبر محدّد مهم للدافعية والسلوك".

(1) -Atif Atique Siddiqui and Raja Ahmed Jamil, Op. Cit p. 161.

(2) -S.V. Mxenge, M.Dywili, S. Bazana, Op. Cit., p.20.

(3) - Coska, L. S., "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 60, No. 2, 1975, p. 213.

(4) - Kozlowski, S. W.J. and Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.4, 1981,p. 546.

ويعرفه المغربي على أنه: <sup>(1)</sup> "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم لكونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".

ويعرفه عبد الحميد بأنه: <sup>(2)</sup> "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات".

أمّا العميان فيعرفه بأنه: <sup>(3)</sup> "البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها".

إنّ المناخ التنظيمي هو الحالة الفيزيائية والوظيفية والاجتماعية التي يعيشها العمال ويدركونها داخل المنظمة، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في تأثيره على العمال بالمؤسسة؛ فهو إمّا يجفز أو يجبط لكونه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. <sup>(4)</sup>

يعتبر المناخ التنظيمي مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة بشكل عام، كما أن التحكم في أبعاد المناخ التنظيمي، ووضوح الهدف، والاعتراف، والتقدير، والاتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف، والعمل الجماعي وغيرها. يمكن الإدارة من تحفيز العمال ودفعهم نحو تحقيق الأهداف وضبط سلوكهم مع ما يتماشى ومصصلحة العمال والمنظمة.

(1) - المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن 2004، ص 303.

(2) - المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 65.

(3) - العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص 305.

(4) - المرجع نفسه، ص 305.

**Jahamdari و Alavi** قدّمَا سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وتضمن الروح المعنوية والشخصية، والقيادة، والتنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي، والمناخ التنظيمي المفتوح والمناخ التنظيمي المغلق. (1)

وحتى **Griffin** قدّم سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي التي تشمل: (2) الاغتراب، والسلطة، والخوف من الخداع، والدعم التنظيمي، وجودة الإشراف، وغموض الدور، والتدريب، وإدراك العجز.

بحثا **Suliman و Obaidi** العلاقة بين المناخ التنظيمي والنية للمغادرة في مصرف إسلامي، وكشفت الدراسة أن تصورات العمال للمناخ التنظيمي تؤثر على نية العمال لترك العمل بشكل سلبي. (3)

**Shim** أيضاً أثبت أن المناخ التنظيمي مؤشراً لنية الدوران، وقام بقياس هذا المتغير على أنه يتكون من أربعة أبعاد وهي: وضوح الدور، والإنجاز الشخصي، والإجتهاد العاطفي، وأعباء العمل. وخلصت الدراسة إلى أن الإجهاد العاطفي هو البعد الوحيد الذي يؤثر على نية الدوران. (4)

أمّا **Mei Teh Goi** في دراسته عن تأثير المناخ التنظيمي على نوايا الدوران فقد أخذ بعين الاعتبار أبعاد المناخ التنظيمي التالية: العلاقات الإنسانية، والعملية الداخلية

(1) - Mei Teh, Goi, " Impact of Organizational Climate on Intentions to Leave and Job Satisfaction", **World Journal of Management**, Vol. 5. No. 2. September 2014 pp. 16 – 17.

(2) - Ibid, pp. 16-17.

(3) - Ibid, pp. 16-17.

(4) - Ibid, pp. 16-17.

والنظام المفتوح، والهدف العقلاني، ووجد أن المناخ له تأثير سلبي على نية الدوران؛ مما يعني أنه كلما كان المناخ التنظيمي جيد وملائم في نظر العمال ستقل لديهم نية مغادرة المؤسسة. وتشير نتائج هذه الدراسة أيضاً إلى أن العلاقات الإنسانية، والنظام المفتوح، والهدف العقلاني ذو أهمية كبيرة للتقليل من الرغبة للمغادرة. (1)

### خامساً: نظريات دوران العمل

نجد تفسيراً لظاهرة دوران العمل الإرادي أو النية لترك المؤسسة في عدد من النظريات في علم الاجتماع التنظيمي والسلوك التنظيمي.

#### 1. نظرية السلوك المخطط

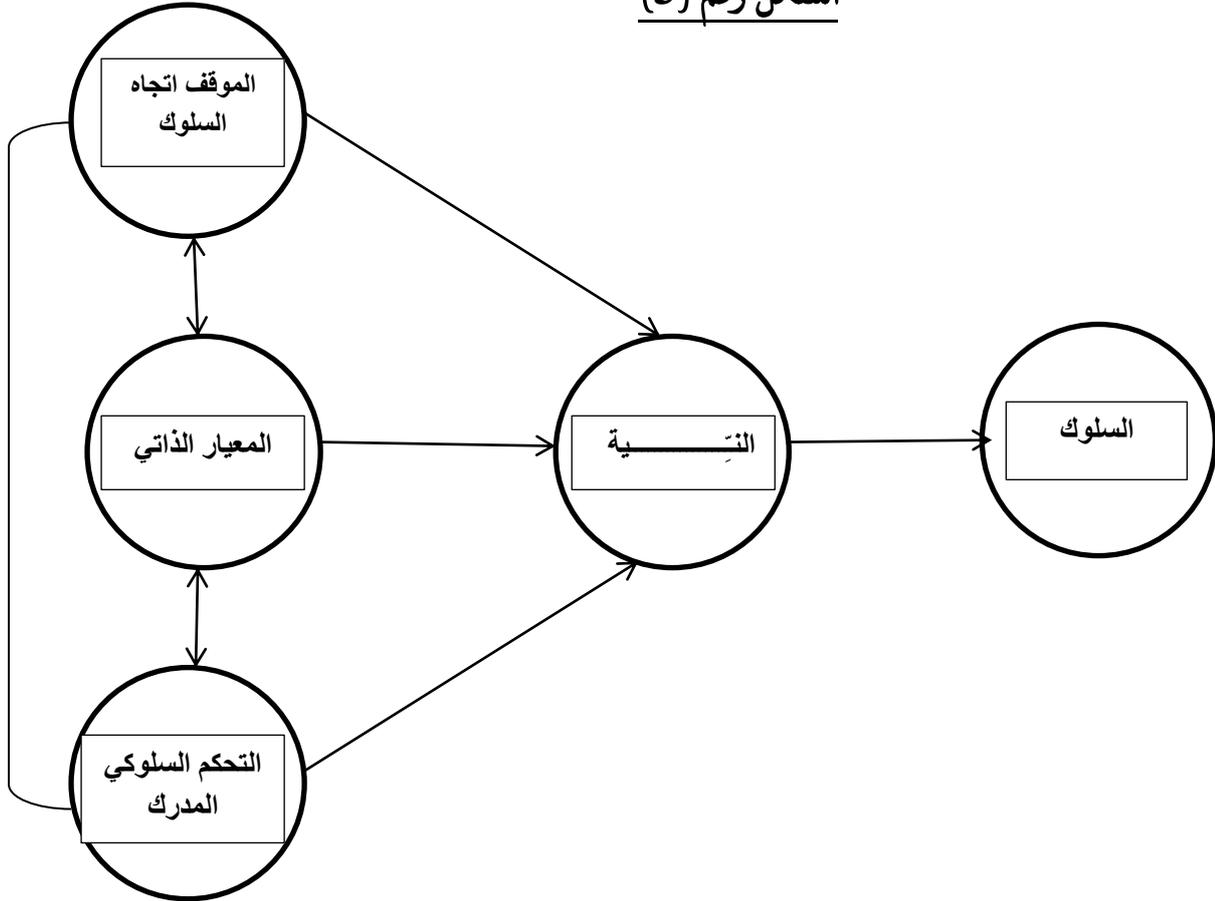
برزت هذه النظرية لصاحبها **Ajzen 1988**. 1991 كواحدة من أكثر الأطر المفاهيمية تأثيراً وانتشاراً لدراسة السلوك البشري. إذ تتمحور حول نية الفرد لتنفيذ سلوك معين، فالنوايا هي بمثابة عوامل تحفيزية تؤثر على السلوك، إنها مؤشرات على مدى استعداد الأفراد للمحاولة، وكم من الجهد يبذلون من أجل أداء السلوك. وكقاعدة عامة: كلما كانت النية أقوى للانخراط في السلوك كلما كان من المرجح أدائه. ومع ذلك ينبغي التوضيح أن النية السلوكية تظهر في السلوك إلا إذا كانت تحت السيطرة الإرادية. (2)

(1) -Mei Teh, Goi, Op. Cit, p.22.

(2) - Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 1991, p. 181.

الشكل الموالي يلخص الافتراض الأساسي لنظرية Ajzen .

الشكل رقم (3)



المصدر: نظرية السلوك المخطَّط لـ Ajzen .

إن أداء السلوك يعتمد بشكل مشترك على الحافز (النَّيَّة) والقدرة (التحكم السلوكي) فالنوايا من المتوقع أن تؤثر على الأداء إلى الحد الذي يكون فيه لدى الشخص تحكم سلوكي يدفعه للمحاولة. (1)

(1) -Icek Ajzen, Op. Cit, p.184.

وأضاف Ajzen أيضاً أن السلوك البشري يوجه من خلال ثلاثة أنواع من المعتقدات: (1)  
 . معتقدات سلوكية: تتعلق بالعواقب أو النتائج المحتملة، وتنتج موقفاً ملائماً أو غير ملائماً تجاه  
 السلوك.

. معتقدات معيارية: تتعلق بالتوقعات المعيارية للآخرين، وتؤدي إلى ضغوط اجتماعية أو  
 معيار ذاتي.

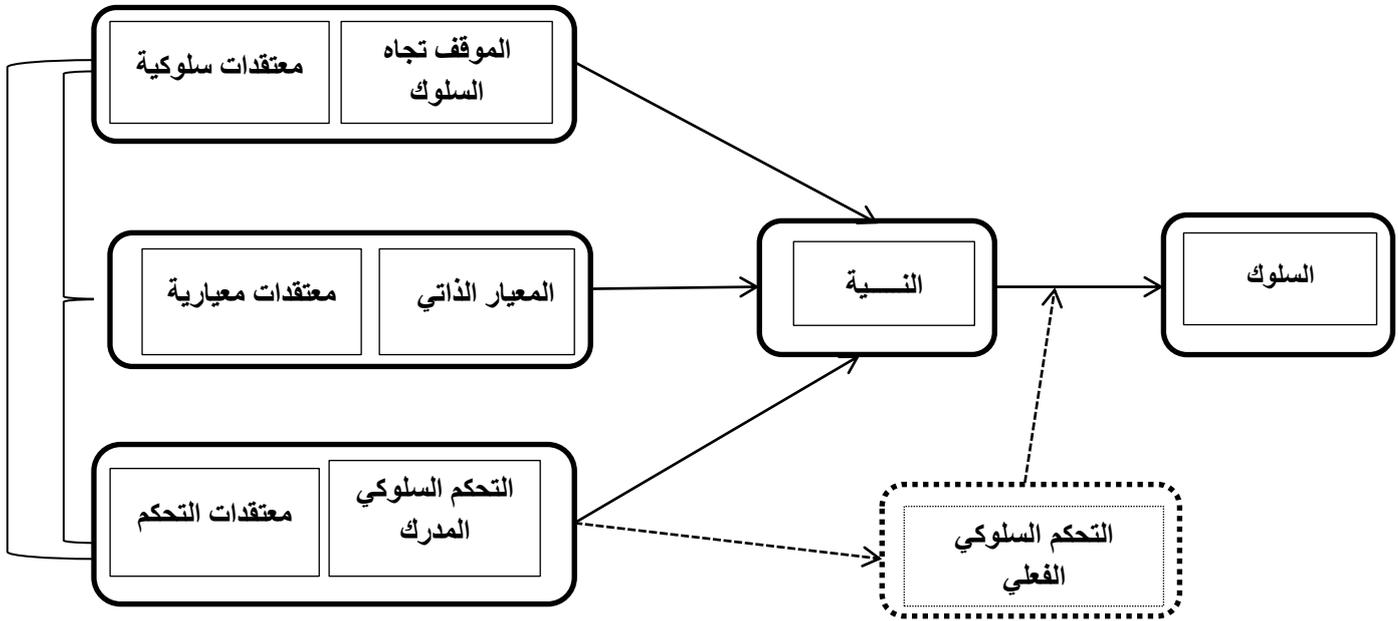
. معتقدات التحكم: معتقدات حول وجود عوامل تعيق أو تزيد من أداء السلوك. ومن  
 خلالها تُدرك سهولة أو صعوبة أداء السلوك.

فالموقف تجاه السلوك والمعيار الذاتي والسيطرة السلوكية المدركة تؤدي إلى تكوين نية  
 سلوكية. وعند السيطرة الفعلية الكاملة على السلوك يتوقع الأفراد تنفيذ نواياهم فور ما نتاح  
 لهم الفرصة؛ وبالتالي فإنّ النية هي السابقة المباشرة للسلوك. (2)

(1) -Icek Ajze, " Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.32, No.4, 2002, p. 665.

(2) -Ibid, p.665.

الشكل رقم (4)



المصدر: Icek Ajzen 2006.

ووفقاً لهذه النظرية فقد توصل الباحثون إلى أنّ نية المغادرة أو البقاء هي أقوى مؤشر

للدوران الإرادي الفعلي، وهي المحدد المباشر لقرارات الدوران.<sup>(1)</sup>

نتيجة لظروف العمل غير الملائمة تتكوّن نية الدوران لدى العامل، وتحفزه للبحث عن

بدائل أفضل للعمل، وفور ما يحصل على تلك الفرصة سيعمل على إنهاء علاقته بالمؤسسة

الحالية والانتقال للعمل في مؤسسة أخرى.<sup>(2)</sup>

وبشكل عام ووفقاً لنظرية السلوك المخطط فإنه نتيجة لظروف العمل السيئة وعدم رضا

العمال عن الأجر والمكافآت، ونظام الترقية، وضغوط العمل، وأعباء العمل الكثيرة، وعوامل

(1) -Li-Ju Chen, Sean Hung, "The Turnover Intention of Contract Workers- A Case Study in Taiwan" FarEastren Journal, Vol.27, No.4, December 1999, p. 332.

(2) -Zahid Farooq Bhat, Op.Cit.,p.171.

أخرى كصراع الدور، وغموض الدور، وانعدام العدالة وغيرها؛ تجعله يبحث عن فرص عمل بديلة إذا توفرت له فرص أفضل تكوّنت لديه نية الدوران يليها مباشرة حدوث دوران العمل أي خروج العامل من المؤسسة.

## 2. نظرية الصورة:

وهي أحد النظريات المفسرة لدوران العمل الإرادي قدّمها **Beach (1988)**.

(1990) حتى يوضح الطرق التي يتبعها العامل في اتخاذ قرار المغادرة من المؤسسة.

إذ تفترض نظرية الصورة أن بعض أنواع المعلومات الواردة مثل: عرض عمل تدفع الفرد إلى

مقارنة هذه المعلومات بثلاث صور متعلقة بالعمل كعملية تلقائية وواعية. (1)

**أولاً:** يقارن الفرد المعلومات بصورة القيمة ( مجموعة قيم الفرد المتعلقة بالعمل).

**ثانياً:** يقارن الفرد المعلومات الواردة مع صورة المسار (مجموعة أهداف الفرد التي تحفز سلوكه

الوظيفي).

**ثالثاً:** يقارن الفرد المعلومات الواردة مع الصورة الاستراتيجية ( التكتيكات والاستراتيجيات

السلوكية التي يعتقد الفرد أنها فعّالة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.

يجب أن تحتوي المعلومات الواردة على بديل يمر في عملية الفرز هذه ( أي أن تكون

متوافقة مع الصور الثلاث)، بعدها يقارن الفرد الوضع البديل مع الوضع الراهن، عادةً ما يفوز

الوضع القائم ولا يفعل الشخص شيئاً؛ لذا ينبغي أن يكون لدى الفرد أكثر من بديل واحد يمرُّ

(1) -Wendy S. Harman,et.al, "The Psychology of Voluntary Employee Turnover", **Curent Dierctions in psychological Science**, Vol. 16,No. 1, Februry,2007, p.51.

بعملية الفرز، وبعدها سيقوم بتحليلات أكثر منطقية ومعقولة للتكلفة/ الفائدة بين البدائل، ثمَّ يتخذ القرار المناسب. (1)

ومن أهمِّ مفاهيم هذا النموذج هي: (2)

**الصدمة:** وهي نفسها المعلومات الواردة في نظرية **Beach**، وتمثل حدث خاص صارخ تبدأ من خلاله التحليلات النفسية المنظرية على مغادرة الفرد للوظيفة، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، متوقعة أو غير متوقعة، وقد تكون إيجابية مثل: الفوز في اليناصيب، أو سلبية مثل عراك مع المدير، أو عادية مثل عرض عمل غير متوقع.

يقارن الناس الصدمات والظروف المحيطة بهم إلى صورهم الخاصة أي قيمهم وأهدافهم وخططهم لتحقيق الهدف الرئيسي ( الاستراتيجية)، وإذا كان الاثنان متضاربان وغير متوافقان تحد المغادرة.

**السيناريو:** وهو خطة عمل سابقة يمكن أن تتركز على تجربة سابقة (ماضية)، ومراقبة الآخرين، والقراءة، والتوقعات الاجتماعية.

**البحث:** وهو الأنشطة التي تتضمن البحث عن بدائل للوظيفة الحالية وتقييمها.

**اتهاكات الصورة:** وتحدث عندما لا تتطابق قيم الفرد وأهدافه واستراتيجياته مع الواقع في مؤسسة العمل (الصدمة).

(1) -Wendy S. Harman,et.al, Op.Cit, p.51.

(2) -Thomas W.Lee, et.al, "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A replication and Extension",Academy of Management Journal, Vol.42, No.4,1999, p.451.

يستند النموذج المقترح القائم على نظرية الصورة على الافتراض الرئيسي التالي: (1) على الرغم من مواجهة الأفراد لظروف مختلفة في مؤسسات عملهم إلا أنهم يتبعون أحد المسارات السلوكية الأربعة عند المغادرة.

**المسار الأول:** (2) الصدمة تؤدي إلى تشغيل سيناريو مسبق بعد ذلك يقوم الشخص بإدخال السيناريو، ويغادر دون النظر إلى البدائل أو ارتباطه بالمؤسسة.

مثال: العاملة لديها سيناريو الحمل التالي: إذا أصبحت حاملاً، فسأترك العمل للبقاء في المنزل مع المولود الجديد، وبمجرد معرفة المعلومات عن كونها حامل السيناريو ينفذ من دون أي اعتبار للبدائل، والقرار تلقائي لوجود سيناريو يحدّد القرار.

علاوة على ذلك فإن مستويات الرضا الوظيفي لا علاقة لها أساساً بهذا المسار.

**المسار الثاني:** (3) الصدمة تدفع الشخص إلى إعادة النظر في علاقته التنظيمية بسبب

حدوث انتهاكات في الصورة ( القيمة، الهدف، الاستراتيجية)، وبعد الانتهاء من المداولات الشخص يغادر من دون البحث عن بدائل، وفي هذا المسار لا يوجد سيناريو مسبق.

**المسار الثالث:** (4) ينتج عن الصدمة حيث تؤدي انتهاكات الصورة إلى تقييم عبر الصور

الثلاث (القيم، الهدف، الاستراتيجية) للعمل الحالي والبدائل المختلفة إذا لم يحدث توافق فإن

(1) - Wendy S. Harman, et.al, Op.Cit,p.52.

(2) -Ibid, p.52.

(3) -Ibid, p.52.

(4) - Thomas W.Lee, et.al, Op.Cit, p.452.

الشخص يفكر في المغادرة. وهذا المسار يمكن أن يؤدي إلى البحث عن بدائل وظيفية وينطوي على تقييم بديل واحد على الأقل.

**المسار الرابع:** <sup>(1)</sup> المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي هي المؤشر بدلاً من الصدمة.

أ. مستويات الرضا المنخفضة تؤدي بالأفراد إلى المغادرة دون النظر إلى البدائل.

ب. مستويات الرضا المنخفضة تؤدي إلى البحث عن عمل بديل، والتقييم اللاحق للبدائل، والنية للمغادرة ثم المغادرة فيما بعد.

### 3. نظرية توافق العمل:

وهي إحدى النماذج النظرية المفسرة لسلوك دوران العمل.

قدمت في بداية 1960م كإطار تنظيمي للبناءات المتعلقة بالمهنة التي درست من قبل

مشروع توافق العمل في جامعة Minnesota كإمتداد لنظرية توافق الشخص والبيئة التي

ركزت على كيفية أن النمطين المختلفين من توافق العمل والشخص، توافق الحاجات

والمستلزمات، وتوافق القدرات المطلوبة تنبأ أساساً بفترة العمل؛ بحيث يصف توافق القدرات

المطلوبة التوافق بين معرفة ومهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بينما يصف توافق الحاجات

والمستلزمات التوافق بين حاجات وقيم الفرد والتعزيزات التي يمكن أن توفرها الوظيفة. <sup>(2)</sup>

إن أفضل طريقة لدراسة توافق العمل من خلال الملاحظة أو المراقبة المستمرة للفرد أثناء

تواجده في بيئة عمله، إلا أن هذا ليس عملياً في الوقت الحاضر؛ لذلك من الضروري استنتاج

(1) -Thomas W.Lee, et.al, Op.Cit, p.452.

(2) -Jason J. Dahling1 and Ursula A. Librizzi, "Integrating the Theory of Work Adjustment and Attachment Theory to Predict Job Turnover Intentions", **Journal of Career Development**, Vol.42, No.3, 2015,p.216.

عملية توافق العمل من خلال مؤشراتها . والمؤشرات لهذه العملية هي الوقت الطويل الذي يبقى فيه الفرد مع بيئة عمل معينة . فكلما طال مدة بقاء الفرد في بيئة عمل معينة كلما زادت احتمالية حصول الفرد على بعض التوافق مع بيئته . فعندما يترك الفرد بيئة عمل معينة نستنتج عدم وجود توافق بينه وبيئة عمله .<sup>(1)</sup>

قد يغادر الفرد المؤسسة لأنه لم يعد " مرضي " أي لم يبدي سلوكاً ملائماً أجبر على المغادرة . وقد يغادر من تلقاء نفسه لأنه لم يعد " راضياً "؛ أي أن بعض بيئات العمل الأخرى أكثر جاذبية أو بيئة عمله السابقة " غير مرضية " أو كلاهما .<sup>(2)</sup>

إن توافق العمل هو نتيجة التفاعل بين الفرد وبيئة عمله، والجانب الهام في هذا التفاعل الشخصية المهنية للعامل التي تتضمن قدراته وحاجاته، وهي نفس المصطلحات التي يمكن استخدامها بالنسبة لبيئة العمل من حيث القدرات المطلوبة ( سلوك العمل المرضي )،

والمعززات المطلوبة (حاجة الرضا) .<sup>(3)</sup>

أهم مفاهيم نظرية توافق العمل:<sup>(4)</sup>

. المرضي: تقييم سلوك عمل الفرد من حيث جودة وكمية أداء المهمة أو نتائج الأداء

( السلعة، الخدمة )، وقد يتضمن هذا التقييم أبعاد أخرى مثل: التوافق مع القواعد والعلاقة

مع الأشخاص .

<sup>(1)</sup> - Rene V. Dawis, George W. England, Lloyd H. Lofquist, **A Theory of Work Adjustment**, minnesota studies in vocational rehabilitation, Bulletin 38, January 1964 , pp.8-9.

<sup>(2)</sup> -Ibid, pp.8-9.

<sup>(3)</sup> -Ibid, pp.8-9.

<sup>(4)</sup> -Ibid, pp.8-9.

- الرضا: تقييم الفرد لظروف التحفيز في بيئة عمله مع الإشارة إلى فعاليتها في تعزيز

سلوكه.

- القدرات: أبعاد الاستجابة القابلة للقياس من خلال تطبيق إجراءات الاختبار النفسي

عن طريق اختبارات القدرة والذكاء وتشمل هذه الأبعاد على سبيل المثال: الذكاء العام،

والقدرة اللفظية (الشفهية)، والقدرة العددية، والقدرة الكتابية، والتنسيق الحركي، وبراعة

الأصابع، والبراعة اليدوية.

- الحاجات: أبعاد تلقي التعزيز المرتبط بظروف التحفيز التي تعمل كمعززات فعالة نذكر

منها على سبيل المثال: الإنجاز والسلطة، والإبداع، والمكافأة الاقتصادية، والاستقلالية

والاعتراف.

- متطلبات القدرة: وهي مواصفات القدرة المثلى المطلوبة لإداء عمل مُرضٍ.

- نظام التعزيز: ويعكس طريقة التحفيز المتبعة في منظمة معينة.

- التوافق: ويقصد به التماثل بين القدرات ومتطلبات القدرة أو بين نظام التحفيز

والحاجات.

- فترة العمل: وهي المدة الزمنية التي يبقى فيها الفرد في بيئة عمل معينة.

ومن أهم الافتراضات التي تستند عليها نظرية توافق العمل هي: (1)

- الرضا هو مهمة التوافق بين نظام التعزيز لبيئة العمل ومجموعة حاجات الفرد شريطة أن

تتوافق قدرات الفرد مع متطلبات القدرة لبيئة العمل.

(1) - Rene V. Dawis, George W. England, Lloyd H. Lofquist, Op.Cit, pp. 10-11.

- ترتبط احتمالية إجبار الفرد على مغادرة بيئة العمل عكسياً مع سلوكه المرضي

المقاس .

- ترتبط احتمالية مغادرة الفرد الإرادية لبيئة العمل بشكل عكسي مع رضاه المقاس .

- التوافق بين قدرات وحاجات العامل و نظام التعزيز ومتطلبات القدرة يزيد احتمالية

بقاء العمل في مؤسسته .

### الخلاصة:

يشتمل دوران العمل على بعدين إرادي واللاإرادي، وقد حظي الطوعي منه على اهتمام

كبير من قبل الباحثين في مجال التنظيم، وبالأخص نية الدوران الإرادي التي نستطيع من

خلالها قياس دوران العمل لدى العمال، فالنية هي مؤشر قوي على حدوث السلوك فعلياً .

وقد اهتم عدد من المنظرين بنية الدوران والدوران الفعلي تجلّي ذلك في نظرية السلوك

المخطط، ونظرية الصورة، ونظرية توافق العمل .

كما تمّ تحديد العوامل المؤثرة على دوران العمل التي تعمل كمحددات لسلوك الدوران .

من أهمّها: الرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك، وضغوط العمل، والمناخ التنظيمي .

الجانب الميداني

# الفصل الرابع

## خصائص ميدان الدراسة

أولاً: التعريف بميدان الدراسة .

ثانياً: مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة .

ثالثاً: مستوى نية دوام العمل في ميدان الدراسة .

تمهيد:

تعرف من خلال هذا الفصل على الخصائص الديمغرافية لمثلي مجتمع الدراسة وهم عمال البنوك في ولاية أدرار الذين سنجمع من خلال وجهات نظرهم وتصريحاتهم بيانات حول مستوى العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) بهذا النمط من المؤسسات، إضافة إلى معرفة مستوى نية دوران العمل لدى عمالها .

## أولاً: التعريف بميدان الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة في البنوك وهي مؤسسات اقتصادية خدمتية، تتميز بطابعها المالي وحساسية العمل بها، لما تفرضه من عقوبات على مرتكبي الأخطاء بها .

ويضم مجتمع الدراسة خمس وكالات بنكية بفروعها وهم: البنك الوطني (BNA) بفروعها في

تيميمون وأولف، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بفروعه في رقان وتيميمون وأولف، وبنك

التنمية المحلية (BDL)، وبنك الخليج (AGB)، والقرض الشعبي (CPA) .

## الجدول رقم (2)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	71	71.0%
أنثى	29	29.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذكور في بنوك ولاية أدرار أعلى بكثير من نسبة الإناث والتي تصل إلى 71% وهذا قد يرجع إلى طبيعة العمل الذي يرتبط بالأموال والحسابات والصفقات والتعامل مع رجال الأعمال، وهذا أنسب للذكور أكثر من الإناث ما يجعل المرأة لا تفضل العمل في هذا المجال إلا البعض منهم وهذا ما تؤكدُه نسبة تواجدهن في مثل هذه المؤسسات أي 29%.

## الجدول رقم (3)

## يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
[18 30]	32	32.0%
[31 40]	48	48.0%
ما فوق الأربعين	20	20.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 32% من عمال البنوك من فئة الشباب يتراوح سنهم ما بين الثامنة عشر والثلاثين، وغالبيتهم يفوق سنهم الثلاثين أي بنسبة 68%. وهذا يوحي إلى أن أغلب عمال البنوك قد عملوا به لمدة طويلة المدى، إضافة إلى كون هذه المؤسسات تتطلب عمال لهم خبرة في المجال قد عملوا به سابقاً في إطار عقود ما قبل التشغيل أو ما شابه؛ ما يجعل الذي يتقدم للمنصب يفوق عمره الثلاثين، وأيضاً قد يفسر التفاوت بين الفئتين إلى قلة مناصب العمل في البنك ما يجعل نسبة العمال الجدد صغار السن - الشباب - أقل بكثير.

## الجدول رقم (4)

## يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	7	7.0%
تقني سامي	27	27.0%
ليسانس	55	55.0%
آخر	11	11.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية العمال في البنك من حاملي شهادة الليسانس أي بنسبة 55%، ونسبة 27% من حاملي شهادة تقني سامي، والقلة المتبقية ذوو مستوى بكالوريا أو تقنيون.

وقد يرجع ذلك إلى متطلبات العمل بالبنك التي تستقطب خريجي الجامعة من تخصص تسيير ومحاسبة

أو التقنيين السامين أي خرجي المعهد في المحاسبة. ما يجعل فهمهم للوظيفية وتأقلمهم معها أكثر سهولة

كونها تدخل في مجال تكوينهم وتعلمهم، إضافة إلى كونهم أكثر دراية بجيئيات العمل في مجال البنوك، والقليل

فقط من التدريب والتكوين يجعلهم يندمجون في العمل ويؤدون أدوارهم بطريقة أفضل.

## الجدول رقم (5)

## يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لسنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
[سنة ثلاث سنوات]	43	43.0%
ما فوق ثلاث سنوات	57	57.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 57% من العمال تفوق سنوات عملهم بالبنك الثلاث سنوات؛ أي أن غالبيتهم قد عمل بالبنك لمدة طويلة. والبعض الآخر أي بنسبة 43% من العمال جدد وذلك لكون بعض البنوك حديثة التواجد في الولاية كبنك الخليج والبعض منها أضاف مناصب أخرى في مختلف أقسامه لتزايد العمل سنة بعد الأخرى نظراً للمشاريع المنجزة في الولاية سواء في المجال الطاقوي أو مجال السكن والعمران وغيرها.

## الجدول رقم (6)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد دورات التدريب

دورات التدريب	التكرار	النسبة
ولا دورة	12	12.0
[دورة ثلاث دورات]	53	53.0%
ما فوق ثلاث دورات	35	35.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 88% تلقوا دورات تكوينية تدريبية في مجال العمل في البنوك، حيث صرّح بعض العمال أنهم يستفيدون كل سنة من دورة تدريبية في مركز خاص بالبنك في أحد ولايات الشمال تعمل على تكوينهم حسب مراكزهم الوظيفية؛ ولذا فإنّ البنوك هي من المؤسسات الحريصة على تدريب عمالها نظراً لحساسية العمل بها المرتبط بأموال الدولة والشعب.

## الجدول رقم (7)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأجر

الأجر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من أو يساوي 50000 دج	33	33.0%
أكثر من 50000 دج	67	67.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 67% من عمال البنك يفوق راتبهم الشهري 50000 دج والقلّة من يساوي راتبهم 50000 دج ، وذلك إما لكونه عامل جديد أو بسبب مستواه بكالوريا أو تقني .

## ثانياً: مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحليل جداول البيانات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات البنكية لولاية أدرار .

## 1. العدالة التوزيعية:

ويشير هذا النمط من العدالة إلى وجهة نظر العمال في البنك حول عدالة توزيع العوائد كالأجر والمكافآت والترقية .

## الجدول رقم (8)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لتناسب الأجر والجهد المبذول

النسبة المئوية	التكرار	تناسب الأجر والجهد المبذول
36.0%	36	نعم
38.0%	38	لا
26.0%	26	إلى حد ما
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 38% من العمال صرّحوا أن أجرهم لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد، ونسبة 36% صرّحوا أن أجرهم يتناسب وجهدهم المبذول في البنك، و26% ذكروا أنّهما متناسبين إلى حدّ ما .

وهذا قد يرجع إلى كون أجور عمال البنك مرتفعة تتناسب إلى حدّ بعيد مع متطلبات الوظائف لديهم مقارنة بالكثير من الوظائف العمومية في قطاعات أخرى كقطاع التربية والتعليم مثلاً .  
أمّا عن العمال الذين يروا أن أجرهم لا يتناسب وجهدهم المبذول وهم الغالبية؛ فالسبب في ذلك يرجع على حسب تصريحاتهم إلى كثرة الأعمال وأعباء العمل المتحملة، والأعمال الإضافية؛ وبالتالي ما تقدّمه من عمل يفوق راتبه؛ بحيث ترى هذه النسبة من العمال أن إدارة البنك غير عادلة فيما يتعلق بتوزيع الأجر .

## الجدول رقم (9)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لتناسب المكافآت والأداء

النسبة المئوية	التكرار	تناسب المكافآت والأداء
37.0%	37	نعم
36.0%	36	لا
27.0%	27	إلى حد ما
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 37% صرّحوا أن المكافآت تتناسب وأدائهم داخل البنك، ونسبة 27% صرّحوا أنهما يتناسبان إلى حدٍ ما، ونسبة 36% نفوا ذلك. هذا يعني أن غالبية العمال يرى أن المكافآت التي يحصل عليها (توزيع الأرباح) تتناسب وأدائه في البنك، رغم أن نسبة معينة من العمال يرى عكس ذلك، وحسب تصريحاتهم فإن السبب يرجع إلى كونه يقدم أداء أفضل ومجهودات أكبر ولا يحصل إلا على القليل مقارنة بعبائه والأعباء الكبيرة التي يتحملها، وبالتالي يمكننا القول بأن المؤسسة تقل فيها عدالة توزيع المكافآت إلى حد ما.

## الجدول رقم (10)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سوء توزيع المكافآت

سوء توزيع المكافآت	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	47.0
لا	53	53.0
المجموع	100	100.0

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 53% يؤكد عدالة توزيع المكافآت (توزيع الأرباح) داخل البنك، رغم ذلك توجد نسبة 47% من العمال أكدوا سوء توزيع المكافآت في البنك. هذا يعني أن غالبية العمال راضٍ عن المكافآت التي يحصل عليها، وبالتالي فإن المؤسسة حسب وجهة نظرهم عادلة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت، كما أن هناك عدد كبير من العمال من هم غير راضين عن توزيع المكافآت، وحسب ما أدلوا به فإن توزيعها غير عادل؛ أي أنها لا توزع على حسب الأداء إنما على حسب المركز الوظيفي.

فالعامل ذو الأداء العالي يحصل على نفس النسبة من الأرباح التي يحصل عليها ذو الأداء الأقل بحكم أنهما من نفس المركز الوظيفي، وهذا إجحاف في حق العامل صاحب الأداء الجيد. وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة عادلة إلى حد ما فيما يتعلق بتوزيع المكافآت.

## الجدول رقم (11)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر ترقية من استوفى الشروط

ترقية من استوفى الشروط	التكرار	النسبة المئوية
غالباً	32	32.0%
أحياناً	53	53.0%
نادراً	15	15.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال ونسبة 53% من صرّحوا أنه أحياناً ما يتمُّ ترقية من استوفى الشروط، ونسبة 32% صرّحوا بأنه غالباً ما يتم ترقية العمال بالبنك والأقلية بنسبة 15% من يرى أنه نادراً ما يرقى العامل في المؤسسة.

لقد أدلى بعض العمال أنه كل سنتين يُرقى العامل تلقائياً إلى مركز آخر أعلى، وهذا ما تعمل به إدارة البنك أما عن عدم ترقية البعض فقد يرجع لعدم توفر المناصب في المراكز الوظيفية الأعلى، وبالتالي يبقى العامل قيد الانتظار عدد من السنوات إلى حين شغور المنصب.

## الجدول رقم (12)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الشكوى من التأخير في الترقية

التأخير في الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	68.0%
لا	32	32.0%
المجموع	100	100.0%

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 68% من صرّحوا بشكوى العمال في البنك من التأخير في الترقية، وهذا يؤكد ما ورد في بيانات الجدول السابق وقد يرجع ذلك إلى ما ذكر آنفاً من عدم توفر مناصب شاغرة في المراكز الوظيفية الأعلى، وبالتالي تتوقف عملية الترقية الآلية إلى حين شغور المنصب، كما قد ذكر بعض العمال أن الترقية تخضع للمحسوبية، إذ أنه في حال شغور المنصب يرقى العامل الذي فترة انتظاره قصيرة ويبقى العامل الذي هو في انتظار لمدة أطول. وبالتالي فإن المؤسسة ينخفض بها مستوى العدالة فيما يتعلق بالترقية.

## 2. العدالة الإجرائية:

وتشير إلى وجهة نظر العمال حول عدالة الإجراءات المتبعة في البنك كإجراءات الترقية وأسس تحديد مستحقي المكافآت، ومعايير تقييم الأداء، وإمكانية الطعن في القرارات المتخذة، وعدالة النظام الداخلي.

## الجدول رقم (13)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة إجراءات الترقية

عدالة إجراءات الترقية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	58.0%
لا	42	42.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن 58% من عمال البنك وهم الغالبية يؤكدون عدالة إجراءات الترقية بالمؤسسة ، و42% منهم يروا عكس ذلك .

إن إجراءات الترقية في البنوك حسب ما أدلى به المبحوثون واضحة وتتم بطريقة آلية، إلا أن التأخير في الترقية بسبب قلة المناصب، إضافة إلى تدخل المحسوبية يجعل العامل يشعر بعدم العدالة خصوصاً عندما يُرقى فرد ما، ويبقى الآخر ينتظر وهو أحق منه؛ وتقصد هنا أنه انتظر لكي تتم ترقيته على سبيل المثال أربع سنوات والآخر لم يبقى إلا سنة واحدة مع ذلك تمت ترقيته بسبب قربته ومعرفة

للمدير وترك الذي انتظر أربع سنوات. رغم ذلك فإن المؤسسة عادلة إلى حدٍ ما فيما يتعلق بإجراءات الترقية.

#### الجدول رقم (14)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت

عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	56.0%
لا	44	44.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عمال البنك وبنسبة 56% أكدوا عدالة تحديد مستحقي المكافآت، و44% من صرّحوا بعدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت.

إنّ أسس تحديد المكافأة في البنك تعتمد على توزيع الأرباح حسب المركز الوظيفي، فكل العمال من مركز وظيفي معين يحصلون على نسبة محددة من الأرباح؛ أي أن توزيع المكافآت لا يستند على أساس تقييم الأداء ولا علاقة له به، لذلك نجد البعض من العمال يرفض هذا التساوي في توزيع الأرباح خاصةً من يرى أنه يقوم بأعمال أكبر ويؤدي أداءً أفضل. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة منصفة إلى حدٍ ما فيما يتعلق بأسس تحديد مستحقي المكافأة.

## الجدول رقم (15)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرار	وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء
74.0%	74	نعم
26.0%	26	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب عمال البنك وبنسبة 74% من أكدوا وضوح معايير تقييم الأداء بالنسبة لهم، ومعرفتهم بها .

وحسب وجهات نظرهم فإن المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائهم هم على دراية بها .

## الجدول رقم (16)

يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمؤشر عدالة إجراءات تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرار	عدالة إجراءات تقييم الأداء
81.0%	81	نعم
19.0%	19	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 81% أقروا أن إجراءات تقييم

الأداء المتبعة في البنك عادلة ومنصفة .

## الجدول رقم (17)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الطعن في قرار غير عادل

الطعن في قرار غير عادل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	82.0%
لا	18	18.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 82% أي غالبية العمال صرّحوا بإمكانية الطعن في القرار غير العادل في البنك، والقلة فقط من نفوا ذلك.

هذا يعني أن إدارة البنك تعطي فرصة لعمالها للتعبير عن آرائهم والطعن في أي قرار لا يروه منصف في حقهم مما يشعرهم بالعدالة الإجرائية من قبل المؤسسة.

## الجدول رقم (18)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدالة النظام الداخلي

عدالة النظام الداخلي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	81	81.0%
لا	19	19.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه بأن غالبية العمال وبنسبة 81% يؤكدون عدالة النظام الداخلي للبنك بحيث تطبق القرارات على كل العمال بلا استثناء. مما يشعر العمال بالإنصاف وهو ما يزيد من رضاهم الوظيفي ويرفع من روحهم المعنوية.

ومن خلال هذا التحليل يتبين أن هناك ارتفاع في العدالة الإجرائية في المؤسسات البنكية بالولاية.

## 3. العدالة التعاملية:

وتشير إلى وجهة نظر العمال حول عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل إدارة البنك.

## الجدول رقم (19)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر التزود بالمعلومات اللازمة للعمل

التزود بالمعلومات اللازمة للعمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	84.0%
لا	16	16.0%
المجموع	100	100.0%

من بيانات الجدول يتضح لنا أن اغلب العمال وبنسبة كبيرة 84% من أكدوا أن إدارة البنك تزودهم

بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم، ما يسمح لهم بفهم أدوارهم وتأدية مهامهم بالشكل المطلوب، وهذا مكان واضحاً في بيانات الجدول السابق حول دورات التدريب، فعمال البنوك هم أوفر حظاً فيما يتعلق بالدورات التكوينية وهو ما يجعلهم على إحاطة واسعة بالمعارف والمعلومات والتقنيات والأساليب المرتبطة بميدان العمل. ناهيك عن أي خطأ في ميدان العمل بالبنوك قد يكلف صاحبه الكثير.

## الجدول رقم (20)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر توفر فرص التدريب

توفر فرص التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	86.0%
لا	14	14.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال 86% من أكدوا أن إدارة البنك توفر لهم فرص التدريب، إذ نجد أن كل عامل قد يستفيد من دورة تكوينية خلال العام الواحد أي كلما زادت أقدمية العامل في البنك كلما زادت دورات التدريب المستفاد منها .

إن البنوك كما ذكر سابقاً هي من المؤسسات التي توفر فرصاً تدريبية تكوينية لعمالها بشكل منتظم وقد يرجع ذلك لحساسية العمل بها المرتبط بأموال الدولة والشعب، وتتبع ذلك كاستراتيجية لتجنب أي خلل قد يسبب أمر لا يحمد عقباه مع الزبائن .

## الجدول رقم (21)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تفسير القرارات

النسبة المئوية	التكرار	تفسير القرارات
79.0%	79	نعم
21.0%	21	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال ونسبة 79% من يروا أن إدارة البنك

تقدم لهم التفسيرات المقنعة عن أي قرار تصدره.

هذا يعني أن البنك هي المؤسسات التي تهتم بشكل كبير بعمالها فلا تتخذ قراراً بحقهم إلا وقدمت

لهم تفسير يقنعهم بالقرار الصادر، وبالتالي فإن المؤسسة عدالة إلى حدٍ بعيد فيما يخص التفسيرات

المقدمة للقرارات المتخذة.

## الجدول رقم (22)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر المشاركة في صنع القرار

المشاركة في صنع القرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	64.0%
لا	36	36.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 64% من العمال صرّحوا بأن إدارة البنك تسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، وهذا يعكس أنها تعطي اهتماماً أكبر لانشغالات عمالها وتتخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار، فالمشاركة في صنع القرار تجعل العامل يشعر بالرضا اتجاه المؤسسة ويزيد من درجة انتمائه التنظيمي إضافة إلى التزامه، والبذل والعطاء أكثر.

أما عن نسبة 36% من العمال الذين أكدوا أن إدارة البنك لا تعطيهم أية فرصة للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بهم بشكل عام، فحسب تصريحاتهم فإن القرار يأخذ من قبل الإدارة العليا ويطبق ولا دخل لهم بذلك. ومن ثمّ يمكن القول أن هذه المؤسسة عادلة إلى حدٍ ما فيما يتعلق بتفسير القرار المتخذ.

## الجدول رقم (23)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر آخر من يعلم بالقرار الصادر

النسبة المئوية	التكرار	آخر من يعلم بالقرار الصادر
33.0%	33	نعم
67.0%	67	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 67% من نقوا كونهم آخر من يعلم بالقرارات الصادرة داخل البنك وهذا يعني أن الإعلام متوفر داخل المؤسسة؛ بحيث أي قرار يصدر الكل يكون على دراية به؛ وقد يرجع ذلك لحرص إدارة البنوك على إعلام كافة عمالها بالقرار وطريقة تنفيذه تجنباً لأي خلل أو خطأ قد يحدث ويتسبب في تردي الخدمة المقدمة للزبون، مما يؤثر على سمعة البنك.

أما عن 33% من العمال الذين أكدوا تأخر معرفتهم بالقرار الصادر، قد يرجع ذلك إلى شخصية العامل المهنية غير المبالية وغير المتطلعة والمتيقظة لكل جديد بالبنك، وقد يكون سبب ذلك له علاقة بتقصير الإدارة تجاه عمالها وقلة الإعلام بالمؤسسة.

عموماً ما يمكننا قوله بناءً على سبب أن العدالة التعاملية تتوفر إلى حدٍّ ما في بنوك الولاية.

## الجدول رقم (24)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الاهتمام بانشغالات العمال

الاهتمام بانشغالات العمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	71	71.0%
لا	29	29.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 71% من أكدوا اهتمام إدارة البنك بانشغالاتهم أي أنها تهتم بمجاريات ومتطلبات عمالها، وتولي أهمية بظروفهم المهنية ما يساعدها على التقليل من العوامل المثبطة لنشاطهم وأدائهم، إضافة إلى تعزيز العوامل التي ترفع الروح المعنوية للعمال وتزيد من التزامهم التنظيمي والبذل والعطاء أكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فتصريح العمال بشأن اهتمام إدارة البنك بانشغالاتهم دليل على رضاهم تجاه المعاملة التي يتلقونها

داخل محيط العمل، ما يجعلنا نقول أن العدالة التعاملية تتوفر إلى حد كبير في بنوك الولاية.

## الجدول رقم (25)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تقديم التوجيهات والنصائح من قبل المدير

النسبة المئوية	التكرار	تقديم التوجيهات والنصائح
84.0%	84	نعم
16.0%	16	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب العمال وبنسبة 84% من صرّحوا بأن المدير يقدم لهم التوجيهات والنصائح التي تساعدتهم على أداء وظيفتهم على أحسن وجه، وهذا دليل اهتمام المدير بعماله ومرافقته لهم أثناء العمل ومساعدتهم على فهم أدوارهم، والتخفيف من الصعوبات التي قد تواجههم عند تأدية مهامهم.

إن تصريح العمال هذا يوحي برضا العمال عن معاملة المدير الحسنة تجاههم وقربه منهم والعمل في البنك كفريق واحد يسعى لتقديم الأفضل للزبون والحفاظ على سمعته، والتقدم بشكل كبير فيما يتعلق بالخدمات البنكية في الولاية. وبذلك يمكننا القول أن العدالة التعاملية تتوفر بدرجة كبيرة في المؤسسات البنكية.

## الجدول رقم (26)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدالة القرارات الإدارية

عدالة القرارات الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	77	77.0%
لا	23	23.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن معظم العمال أي بنسبة 77% من أكدوا عدم تحييز القرارات الإدارية في البنك؛ بحيث تطبق على كل العمال دون استثناء، وهذا يعكس إنصاف الإدارة في تعاملها تجاه كل العاملين؛ بحيث تكون جل القرارات واضحة ومعروفة لدى الجميع.

فالبس والغموض الذي قد يغطي سير الأمور في محيط العمل يسبب توتراً وارتباكاً بين العمال يؤثر على معنوياتهم ويزيد من مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ويقلل من الرضا الوظيفي لدى العمال. بصفة عامة فإنّ بيانات الجدول تبرز بشكل واضح توفر العدالة التعاملية في المؤسسات البنكية.

## الجدول رقم (27)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر عدم عدالة معاملة المدير

عدم عدالة معاملة المدير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	14.0%
لا	86	86.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 86% من أكدوا عدالة معاملة المدير لهم، إذ يعامل كل العمال بلا تمييز. لما يكون القائد عادل منصف في المؤسسة يجعل العمال يعملون كفريق واحد فلا تكثر بينهم الصراعات والتوترات بسبب التفرقة فيما بينهم، مما يقلل من ضغط العمل ويزيد من روح التعاون ويرفع من معنوياتهم وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

وبناءً على هذا التحليل فإن مستوى العدالة التعاملية متوفر بشكل كبير في بنوك الولاية.

## ثالثاً: مستوى نية دوران العمل الإرادي

سيتم من خلال هذا العنصر تحليل جداول البيانات المتعلقة بنية دوران العمل الإرادي لدى عمال البنك، والتي تتجلى في البحث عن فرص عمل بديلة، والتغيب عن العمل بدون مبرر ملح، والرغبة في التقاعد المسبق، والخروج لقضاء حاجات ما في حال غياب المدير . . .

## الجدول رقم (28)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الانتقال لعمل آخر

الانتقال لعمل آخر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	64	64.0%
لا	36	36.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 64% من صرّحوا أنه إذا أُتيحت لهم

فرصة تغيير مكان عملهم لن يترددوا ، و36% من نفوا ذلك .

وعلى حسب ما أدلى به بعض العمال فإنّ العمل بالبنك مرهق ومتعب، إضافة إلى أنه يجعل حياتهم

نوعاً ما في خطر؛ فأى خطأ قد يجعل صاحبه يلج السجن، مما يؤثر عليه اجتماعياً ومهنياً . وهناك من

ربط سبب رغبته في ترك البنك بالوازع الديني أي أنها ربوية .

أمّا البعض من العمال من أكد أنه مرتاح في وظيفته وهي تتماشى مع ما تلقاه من تعليم وتكوين وبأنه

راض ولا يرغب أبداً في ترك العمل بالبنوك .

## الجدول رقم (29)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال

البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	61	61.0%
لا	39	39.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن معظم العمال وبنسبة 61% من أكدوا أن بقاءهم في البنك بسبب الحاجة للمال فقط لا لأنهم يريدون العمل واثبات الذات؛ وذلك بسبب أعباء العمل الكبيرة والحذر الذي يتوخونه خشية ارتكاب خطأ ما وتحمل تبعاته.

إنّ الانسان بطبيعته لا يفضل العمل في مكان محاط بالمخاطر يسبب له قلق وتوتر يجعله يشعر بعدم الراحة أثناء أداء وظيفته، وهذا ما قد يشكل له ضغط واستياء يدفعه لمحاولة التخلص منه متى سمحت له الفرصة. ومعنى آخر فإنّ أغلب عمال البنك يعملون به من أجل تحصيل دخل لا لكونهم يفضلون العمل في هذا المجال، إلا البعض منهم وبنسبة 39% الذين يحبذون العمل في البنوك بحيث يندرج ضمن مجال تعليمهم وتكوينهم.

## الجدول رقم (30)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر بسبب الغياب

النسبة المئوية	التكرار	إعلام المدير بسبب الغياب
96.0%	96	نعم
4.0%	4	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 96% من صرّحوا بأنهم يعلمون المدير

بسبب غيابهم، أي أنهم لا يتغيبون ثم يعثون بشهادة مرضية دون إخبار المدير عن سبب قيامهم بهذا

الإجراء، فقدومهم على هذا الفعل دليل على أن العمل في البنك ضمن فريق وتجمعهم بالمدير علاقة

حسنة تجعلهم يحون له بظروفهم وبالأمر الذي دفعهم للتغيب.

كما يمكن القول أن المدير يعامل عماله بطريقة تلغي الحواجز بينه وبين العمال مما يجعل العلاقة الإنسانية

بينهم قوية أكثر إذ تجد أن كلاهما - العامل والمدير- على دراية بالكثير مما يتعلق بالآخر. وهذا يوحى إلى

أن العمال تقل لديهم نوايا الانسحاب من المؤسسة؛ أي لا ينوون الدوران.

## الجدول رقم (31)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة

النسبة المئوية	التكرار	اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة
5.0%	5	غالباً
30.0%	30	أحياناً
65.0%	65	نادراً
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 65% من صرّح أنه نادراً ما يلجأ للعطل

المرضية طلباً للراحة من تعب العمل، هذا يعني أنهم يعملون بجد ونشاط من أجل تقديم الأحسن للبنك

وتقديم خدمات أفضل للزبون والحفاظ على سمعة البنك، مما قد يشير إلى ارتياح العمال ورضاهم

الوظيفي واثماتهم التنظيمي والتزامهم. ما يجعلهم يتحملون أعباء العمل دون شكوى أو تدمير.

وقد يعود السبب في ذلك لتجنب الاقتطاعات من الأجر الذي قد لا يكفيه لتلبية حاجياته

وحاجيات أسرته خصوصاً ونحن نعاني من غلاء المعيشة.

عموماً يمكننا القول أن البنوك في الولاية ينخفض فيها مستوى نية الدوران لدى العمال.

## الجدول رقم (32)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الخروج لقضاء أمر ما في حالة غياب المدير

النسبة المئوية	التكرار	الخروج لقضاء امر ما في حالة غياب المدير
3.0%	3	غالباً
18.0%	18	أحياناً
79.0%	79	نادراً
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 79% من صرّح بأنه نادراً ما يخرج لقضاء

أمرًا ما عند غياب المدير عن البنك. أي أنه ملتزم بأداء مهامه ولا يهمل غياب المدير أو حضوره ولا

يسبب له محيط العمل أي ضيق يجعله يتقرب خروج المدير حتى يترك عمله ويغادر.

وهذا قد يشير إلى الرضا الوظيفي لدى العمال وجودة المناخ التنظيمي الذي يعملون ضمنه ما

يجعلهم لا يبدون انسحاباً من البنك؛ وبالتالي فإنّ مستوى نية دوران العمل منخفض لدى عمال البنوك في

الولاية .

## الجدول رقم (33)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الشعور بالراحة عند غياب المدير

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالراحة عند غياب المدير
36.0%	36	نعم
64.0%	64	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أن نسبة 64% وهم الغالبية من لا يشعرون بالراحة عند غياب المدير عن البنك، إذ يدلي معظم العمال بأن تواجده في البنك يشعروهم بالراحة لأن الكثير من الأعمال يصعب اتخاذ القرار بخصوصها وتنفيذها إلا بوجوده، أما رؤساء المصالح فقد أشاروا بأن عدم تواجد المدير ولو لمدة خلال اليوم يسبب لهم تضاعف لأعباء العمل.

كما أن هناك نسبة من العمال 36% من أكدوا بأن تواجد المدير أو عدمه لا يعني لهم شيئاً، لهم مهام يقومون بها يؤدونها في الوقت المحدد وينصرفون.

وبناء على هذا التحليل فإن العمال لا يبدون انسحاباً من مؤسستهم، وبالتالي فإن مستوى نية دوران

العمل ينخفض لدى عمال البنوك.

## الجدول رقم (34)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر إنهاء العمل بسرعة والانصراف

النسبة المئوية	التكرار	إنهاء العمل بسرعة والانصراف
36.0%	36	نعم
64.0%	64	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 64% لا يسبب لهم محيط العمل أي توتر أو ضيق يجعلهم يؤدون مهامهم بسرعة والانصراف. وهذا يؤكد ما ورد في الجداول السابقة من أن توفر العدالة التنظيمية يزيد من ارتياح العمال وأداء العمل بتأن واثقان.

وبناء على ذلك فإنّ العمال لا يبدوون أي انسحاب من مؤسستهم وبالتالي فإن مستوى نية دوران

العمل منخفضة لدى عمال المؤسسات البنكية في الولاية.

## الجدول رقم (35)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الرغبة في إيجاد عمل آخر

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في إيجاد عمل آخر
36.0%	36	نعم
64.0%	64	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 64% من يرغبون في إيجاد عمل آخر غير

العمل في البنك وعلى حد قولهم فالعمل بالمؤسسات البنكية متعب ومحاط بالمخاطر ولذلك الكثير من لا يفضل العمل بها كي لا يقع في مشكل قد يكلفه الكثير أو يؤدي به إلى السجن .

وهناك من لا يجذب العمل في البنك بسبب كونها على حسب قولهم ربوية أي تلك الفوائد التي يحصل

عليها تدخل ضمن الربا وهو ما يدخل في إطار ما حرم في الشريعة الإسلامية .

وبسبب طبيعة العمل في البنوك والأجر الذي قد يدخل ضمن الربا يجعل عمال البنك يبدون مستوى

عالي صريح عن نية الدوران وترك العمل بالمؤسسة . وذلك لا يتعلق بأي متغير تنظيمي .

## الجدول رقم (36)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الاستياء من أداء الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الاستياء من أداء الوظيفة
42.0%	42	نعم
58.0%	58	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 58% من صرّحوا بأنهم لا يستأون من أداء الوظيفة جراء معاملة المدير الفضة، وذلك لأن المدير في الواقع يعاملهم معاملة طيبة وحسنة تجعلهم يعملون ضمن فريق واحد ويسعون لتحقيق هدف معين.

وهناك نسبة 42% من العمال من أكدوا أن معاملة المدير غير الحسنة لهم تجعلهم يستأون من أداء الوظيفة، وهذا ما قد يشكل لديهم انسحاباً من المؤسسة يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل في البنك.

عموماً يمكننا القول أن مستوى نية دوران العمل منخفض إلى حد ما ببنوك الولاية.

## الجدول رقم (37)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر تغيير المركز الوظيفي

تغيير المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	34.0%
لا	66	66.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 66% من لا يرغبون في تغيير المركز الوظيفي أي أنهم مرتاحون في مراكزهم الوظيفية التي قد تتماشى وما تلقوه من تعليم وتكوين، أضف إلى ذلك أنهم يرقوا بشكل آلي كل عامين من مركز إلى آخر أعلى منه ويختلف عنه من حيث المهام.

أما عن نسبة 34% الذين صرّحوا عن رغبتهم في تغيير مراكزهم الوظيفية فقد أدلوا بأنهم غير مرتاحين في مناصبهم خصوصاً بعض أمناء الصندوق للحديقة والحذر التي لا بد أن يتخذونها على قدر عالي.

## الجدول رقم (38)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر البحث عن عمل آخر

النسبة المئوية	التكرار	البحث عن عمل آخر
46.0%	46	نعم
54.0%	54	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 54% وهم الغالبية من أكدوا عدم مجتهد عن عمل آخر في مؤسسات أخرى مؤكدين حسب ما أدلوا به أن العمل بالبنوك يتماشى وتخصصاتهم في الجامعة وهي رغبتهم وطموحهم منذ اختيارهم لهذا التخصص.

بينما نسبة 46% من صرّحوا عن إقدامهم بالبحث عن عمل آخر في مؤسسات غير المؤسسات البنكية، فالعمل في البنك على حدّ قولهم يشوبه نوعاً من الخطورة على حياتهم من الناحية الاجتماعية. فعقوبة بعض الأخطاء هي السجن الذي يؤثر بشكل كبير على السمعة المهنية والاجتماعية للفرد. وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى نية دوران العمل منخفض إلى حدّ ما في المؤسسات البنكية في الولاية.

## الجدول رقم (39)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الانتقال للعمل في بنك آخر

الانتقال للعمل في بنك آخر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	30.0%
لا	70	70.0%
المجموع	100	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 70% من أكدوا عدم انتقالهم للعمل في بنك آخر إذا أُتيحت لهم الفرصة لذلك، فهناك من صرّح بأنه مرتاح في مؤسسة عمله الحالية ولا يرغب في تركها وهو راضٍ عن بيئته التنظيمية، وأمّا البعض فقد أشار إلى أن البنك هو نفسه البنك إنما يرغب في ترك العمل في البنوك بصفة عامة لا تغيير المؤسسة البنكية.

ونسبة 30% من العمال فقد أكدوا رغبتهم في الانتقال للعمل في بنك آخر دليل على عدم ارتياحهم وعدم رضاهم وظيفياً.

وبناءً على التحليل السابق يمكن القول أن مستوى نية دوران العمل منخفض في المؤسسات البنكية.

## الجدول رقم (40)

يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمؤشر الرغبة في التقاعد المبكر

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في التقاعد المبكر
47.0%	47	نعم
53.0%	53	لا
100.0%	100	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 53% من العمال وهم الغالبية من نفوا رغبتهم في طلب التقاعد المسبق فقد يرجع ذلك للرضا الوظيفي لديهم أو لكون معظمهم من الذكور فلا توجد أي عوامل اجتماعية تدفعه للتقاعد مبكراً كما أنه يرغب في إتمام سنوات عمله والحصول على راتب التقاعد كاملاً يعينه في كبره.

ولقد أكدت نسبة 47% من العمال رغبتهم في التقاعد المسبق بالنسبة للإناث منهم فقد أرجعوا السبب في ذلك للمسؤولية الأسرية والتربية، بينما أدلى بعض الذكور بأنهم يرغبون في هذا النوع من التقاعد طلباً للراحة من أعباء العمل الكثيرة في البنك والتوجه نحو الأعمال الحرة.

## الخلاصة:

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة توضحت لنا عدد من النقاط والمعلومات حول أفراد مجتمع الدراسة وهم عمال المؤسسات البنكية بولاية أدرار، إضافة إلى المعلومات حول مستوى العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيع والإجراء والمعاملة بالبنك، ومستوى نية دوران العمل لدى عماله.

وقد تمّ التوصل إلى ما يلي:

- غالبية عمال البنوك من الذكور ومن سنهم يفوق 31 سنة وتقوم سنوات عملهم الثلاث، إضافة إلى أنهم قد حصلوا على دورات تدريبية تفوق ثلاث دورات وراتبهم يفوق 50000 دينار جزائري.
- إن مستوى العدالة التوزيعية منخفض إلى حدٍّ ما في المؤسسات البنكية بالولاية.
- إن مستوى العدالة الإجرائية مرتفع إلى حدٍّ ما في بنوك الولاية.
- إن مستوى العدالة التعاملية مرتفع إلى حدٍّ ما في بنوك الولاية.
- إن مستوى نية دوران العمل منخفض في المؤسسات البنكية بالولاية.

## الفصل الخامس

### أثر العدالة التنظيمية على نية دوران العمل

أولاً: أثر العدالة التوزيعية على نية دوران العمل.

ثانياً: أثر العدالة الإجرائية على نية دوران العمل.

ثالثاً: أثر العدالة التعاملية على نية دوران العمل.

## تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة المتمثل في بنوك ولاية أدرار ، لمعرفة واقع تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث؛ توزيعاً وإجراءً ومعاملةً على نية دوران العمل ؛ وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. إنَّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .
2. إنَّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .
3. إنَّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

## أولاً: أثر العدالة التوزيعية على نية دوران العمل

سنعمل من خلال هذا العنصر على اختبار صحة الفرضية الأولى، وتحليل البيانات المتعلقة بها إحصائياً وسيسولوجياً، والتي تفضي إلى أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

### الجدول رقم (41)

يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد والانتقال لعمل آخر

الانتقال لعمل آخر			المجموع		
			نعم	لا	
تناسب الأجر والجهد	نعم		22	14	36
			61.1%	38.9%	100.0%
	لا		26	12	38
			68.4%	31.6%	100.0%
	إلى حد ما		16	10	26
			61.5%	38.5%	100.0%
المجموع			64	36	100
			64.0%	36.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 68.4% من لا يتناسب الأجر

الذي يتقاضونه والجهد الذي يبذلونه هم من يرغبون للانتقال إلى العمل في مؤسسات أخرى

غير البنوك.

وهذا يشير إلى أن عدم عدالة توزيع الأجر أثرت على معظم العمال وشكّلت لديهم نية ترك العمل والانتقال للعمل في مكان آخر.

ووفقاً لنظرية السلوك المخطط فإنّ النية تسبق السلوك وهي أقوى مؤشر له وبالتالي فإنّ هذه النية قد تدفع العمال للقيام بسلوك الدوران، هذا يعني أن عدم عدالة توزيع الأجر أدت إلى دوران العمال.

وبناءً على التحليل السابق فإنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية داخل المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالانتقال لعمل آخر.

## الجدول رقم (42)

يوضح العلاقة بين تناسب المكافآت والأداء والبقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال فقط

البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال		المجموع		
		نعم	لا	
تناسب المكافآت والأداء	نعم	17	20	37
		45.9%	54.1%	100.0%
	لا	29	7	36
		80.6%	19.4%	100.0%
	إلى حد ما	15	12	27
		55.6%	44.4%	100.0%
المجموع		61	39	100
		61.0%	39.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 80.6% من لا تتناسب المكافآت التي يحصلون عليها وأدائهم داخل البنك هم من صرّحوا أن بقاءهم في المؤسسة بسبب الحاجة للمال فقط. أي أن حاجتهم الماسة للمال الذي يحصلونه من عملهم في البنك هي التي تجبرهم على البقاء فيه.

وهذا يشير إلى أن عدم عدالة توزيع المكافآت يدفع العمال إلى تشكيل نية ترك العمل والمغادرة، ومن ثم إلى القيام بسلوك الدوران.

وانطلاقاً مما سبق فإنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يؤثر على نية العمال للدوران.

## الجدول رقم (43)

يوضح العلاقة بين سوء توزيع المكافآت واللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة

اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة				المجموع	
		غالباً	أحياناً		نادراً
سوء توزيع المكافآت	نعم	3	17	27	47
		6.4%	36.2%	57.4%	100.0%
	لا	2	13	38	53
		3.8%	24.5%	71.7%	100.0%
المجموع		5	30	65	100
		5.0%	30.0%	65.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال ونسبة 71.7% من لا يشكوا من

سوء توزيع المكافآت هم من نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً للراحة من تعب العمل.

ويتضح من خلال الجدول أيضاً أن نسبة كبيرة من العمال 57.4% من يشكون من سوء

توزيع المكافآت نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً للراحة من تعب العمل.

الجدول رقم (44)

يوضح العلاقة بين ترقية من استوفى الشروط وتغيير المركز الوظيفي

		تغيير المركز الوظيفي		المجموع
		نعم	لا	
ترقية من استوفى الشروط	غالباً	13	19	32
		40.6%	59.4%	100.0%
	أحياناً	17	36	53
		32.1%	67.9%	100.0%
	نادراً	4	11	15
		26.7%	73.3%	100.0%
المجموع		34	66	100
		34.0%	66.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال ونسبة 67.9% من صرّحوا بأنه أحياناً ما تتم ترقية العامل الذي استوفى الشروط هم من لا يرغبون بتغيير المركز الوظيفي. هذا يشير إلى أن الإدارة لا ترقى كل العمال الذين أمضوا السنتين في المركز الوظيفي الحالي لعدم توفر المناصب الشاغرة في المنصب الأعلى، والعمال أيضاً لا يرغبون في تغيير المركز الحالي والانتقال لمركز آخر.

وبناءً على ما سبق إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالترقية لا يؤدي إلى ظهور نية الدوران لدى العمال المتعلقة بتغيير المركز الوظيفي.

## الجدول رقم (45)

يوضح العلاقة بين الشكوى من التأخير في الترقية والبحث عن عمل آخر

البحث عن عمل آخر			المجموع	
			نعم	لا
الشكوى من التأخير في الترقية	نعم	32	36	68
		47.1%	52.9%	100.0%
	لا	14	18	32
		43.8%	56.3%	100.0%
المجموع		46	54	100
		46.0%	54.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 52.9% من أكدوا شكوى

بعض عمال البنك من التأخير في الترقية هم من نفوا إقدامهم على البحث عن عمل آخر.

إنّ التأخير في الترقية من قبل الإدارة أمر واضحة ومفهومة أسبابه لدى العمال لذلك

لا يبدون أي تدمر حياله ولا يؤثر على نواياهم وسلوكاتهم، ولم يدفعهم للبحث عن عمل آخر

في مؤسسة أخرى.

وبناءً على ذلك فإنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالترقية لا يؤدي إلى

تكوين نية الدوران لدى العمال.

## الجدول رقم (46)

يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في بنك آخر وتناسب الأجر والجهد المبذول

الانتقال للعمل في بنك آخر			المجموع		
			نعم	لا	
تناسب الأجر والجهد	نعم		6	30	36
			16.7%	83.3%	100.0%
	لا		15	23	38
			39.5%	60.5%	100.0%
	إلى حد ما		9	17	26
			34.6%	65.4%	100.0%
المجموع			30	70	100
			30.0%	70.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال ونسبة 83.3% من يتناسب أجرهم وجهدهم المبذول لا يرغبون في الانتقال للعمل في بنك آخر، ونسبة 60.5% من العمال الذين لا يتناسب أجرهم وجهدهم المبذول لا يرغبون في الانتقال للعمل في بنك آخر.

ومن خلال هذا التحليل يتبين أن العدالة التوزيعية لا تؤثر على نية الدوران لدى العمال في المؤسسات البنكية الجزائرية، فالكثير من العمال حسب ما ورد في الجداول السابقة يرغب في العمل بمؤسسات تختلف عن قطاع البنوك ولا يرغب في تغيير البنك، أي ما يشكل لديهم نية الدوران لا تتعلق بالعدالة بقدر ما تتعلق بطبيعة العمل في البنوك.

إن مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسات البنكية لا يؤثر على نية الدوران لدى

العمال فيما يتعلق بمؤشر تغيير البنك.

## استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل بيانات الجداول السابقة حول العلاقة بين العدالة التوزيعية ونية دوران العمل من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى لهذه الدراسة التي مفادها: " إنَّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها ."

نخلص إلى النتائج التالية:

\* إنَّ انخفاض عدالة توزيع الأجر في المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها .

\* إنَّ انخفاض مستوى عدالة توزيع المكافآت في المؤسسات البنكية لا يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها .

\* إنَّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالترقية في المؤسسات البنكية ليس له تأثير على نية دوران العمل لدى العمال .

وبصفة عامة يمكن القول أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالأجر في المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى العمال، كما أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالمكافآت والترقية لا يشكل نية الدوران لدى العمال .

ويمكننا الإشارة إلى أن أغلب عمال البنك تظهر لديهم نية الدوران فيما يتعلق بالعمل في قطاع آخر غير قطاع البنوك، مما يدفعنا للقول أن نية الدوران هذه لها علاقة بطبيعة العمل في البنوك أكثر من ارتباطها بمستوى العدالة التوزيعية .

## ثانياً: أثر العدالة الإجرائية على نية دوران العمل

من خلال هذا العنصر نسعى إلى اختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي مفادها أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها وذلك بتحليل بيانات الجداول الموالية.

## الجدول رقم (47)

يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى وعدالة إجراءات الترقية

		الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى		المجموع
		نعم	لا	
عدالة إجراءات الترقية	نعم	36	22	58
		62.1%	37.9%	100.0%
	لا	28	14	42
		66.7%	33.3%	100.0%
المجموع		64	36	100
		64.0%	36.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 62.1% من أكدوا عدالة إجراءات الترقية هم من يرغبون في الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى. وهذا يشير إلى وجود عوامل أخرى تسبب ضغوطات على العمال تدفعهم في الرغبة للانتقال إلى مؤسسة أخرى لا تتعلق بالترقية. ونسبة 66.7% من العمال ممن صرّحوا بعدم عدالة إجراءات الترقية في البنك الحالي هم أيضاً يرغبون في الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى. وبناءً على هذين التحليلين فإن مستوى العدالة لا يؤثر على نية دوران العمل لدى العمال.

## الجدول رقم (48)

يوضح العلاقة بين البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال وعدالة مستحقي المكافآت

			البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال		المجموع
			نعم	لا	
عدالة أسس تحديد مستحقي المكافأة	نعم		32	24	56
			57.1%	42.9%	100.0%
	لا		29	15	44
			65.9%	34.1%	100.0%
المجموع			61	39	100
			61.0%	39.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب العمال وبنسبة 57.1% من أكدوا عدالة أسس مستحقي المكافآت هم من صرّحوا بأنّ بقاءهم للعمل في البنك الحالي فقط بسبب حاجتهم للأجر الذي يتقاضونه؛ أي أنهم لو أُتيحت لهم الفرصة للانتقال لمؤسسة أخرى لما تردّدوا، وهذا يشير إلى وجود عوامل تدفعهم لتشكيل نية الدوران لا تتعلق بعدالة الإجراءات.

أما عن نسبة 65.9% ممن أكدوا عدم عدالة إجراءات الترقية هم أيضاً صرّحوا بأنّ بقاءهم في البنك هو بسبب الحاجة للمال لا رغبةً للعمل في البنك الحالي، وهذا يشير إلى أن عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت يؤدي إلى تشكّل نية الدوران لدى العمال.

## الجدول رقم (49)

يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة والطعن في غير القرار غير العادل

اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة				المجموع	
		غالبا	أحيانا		نادرا
الطعن في قرار غير عادل	نعم	4	24	54	82
		4.9%	29.3%	65.9%	100.0%
	لا	1	6	11	18
		5.6%	33.3%	61.1%	100.0%
المجموع		5	30	65	100
		5.0%	30.0%	65.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 65% ممن أكدوا إمكانية

طعنهم في القرار غير العادل في البنك الحالي هم من نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً

للراحة من تعب العمل.

إن توفر العدالة الإجرائية في المؤسسات البنكية له تأثير كبير على نية دوران العمل

بحيث أن ارتفاع مستواها إلى حدٍ ما منع تشكل نية الدوران لدى العمال .

عموماً يمكن القول أن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإمكانية الطعن في القرار

المتخذ بحق العامل داخل البنوك له الأثر الواضح على نية دوران العمل.

## الجدول رقم (50)

يوضح العلاقة بين اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة ووضوح معايير تقييم الأداء

اللجوء للعطل المرضية طلباً للراحة				المجموع	
		غالبا	أحيانا		نادرا
وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء	نعم	4	23	47	74
		5.4%	31.1%	63.5%	100.0%
	لا	1	7	18	26
		3.8%	26.9%	69.2%	100.0%
المجموع		5	30	65	100
		5.0%	30.0%	65.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 63.5% من أكدوا وضوح

ومعرفتهم بمعايير تقييم الأداء هم من صرّحوا أنهم نادراً ما يلجؤون للعطل المرضية طلباً

للراحة من تعب العمل.

إن معرفة العمال بمعايير تقييم الأداء ووضوحها يجعلهم يشعرون بعدالة وإنصاف

مؤسستهم البنكية ما يمنع تشكل نية الدوران لديهم، إلا أن نسبة 69.2% ممن نفوا معرفتهم

بمعايير تقييم الأداء وعدم وضوحها لهم رغم ذلك لا يلجؤون للعطل المرضية للراحة من أعباء

العمل.

إن مستوى العدالة الإجرائية داخل البنك لا يؤثر على هذا النوع من الانسحاب الذي قد

يتشكل لدى العمال، فعلاء المعيشة ومتطلبات العامل الأسرية والاجتماعية تجعله حريصاً ألا

يقتطع من أجره جزءاً لذلك لا يلجأ للعطل المرضية وإن كانت بيئته التنظيمية غير عادلة.

## الجدول رقم (51)

يوضح العلاقة بين الرغبة في التقاعد المبكر والظعن في قرار غير عادل

			الرغبة في التقاعد المبكر		المجموع
			نعم	لا	
الظعن في قرار غير عادل	نعم		36	46	82
			43.9%	56.1%	100.0%
	لا		11	7	18
			61.1%	38.9%	100.0%
المجموع			47	53	100
			47.0%	53.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 56.1% من العمال الذين أكدوا إمكانية الظعن

في القرار غير عادل الذي قد يتخذ في حقهم لا يرغبون في التقاعد المسبق، ونسبة 43.9%

منهم يرغبون في هذا النوع من التقاعد .

يتبين من خلال هذا التحليل أنه رغم توفر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بالظعن في القرار

غير العادل إلا أن هناك من العمال من يظهر نية الدوران، وهذا يشير إلى وجود سبب آخر

يدفعهم للتقاعد مبكراً وعلى حسب وجهة نظرهم تتمثل في المسؤوليات الأسرية وتربية

الأبناء بالنسبة للإناث، والراحة من أتعاب العمل والتوجه للعمل الحر بالنسبة للذكور .

وبناءً على ما سبق ذكره فإن توفر إمكانية الظعن في القرار لا تمنع من تشكل نية

الدوران لدى العمال، أي أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بهذا المؤشر لا يؤثر

على نوايا العمال للمغادرة .

## الجدول رقم (52)

يوضح العلاقة الانتقال للعمل في بنك آخر ووضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء

الانتقال للعمل في بنك آخر			المجموع		
			نعم	لا	
وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء	نعم		23	51	74
			31.1%	68.9%	100.0%
	لا		7	19	26
			26.9%	73.1%	100.0%
المجموع			30	70	100
			30.0%	70.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 68.9% من العمال ممن أكدوا وضوح ومعرفة معايير تقييم الأداء لا يرغبون في الانتقال للعمل في بنك آخر ونسبة 31.1% منهم يرغبون في ذلك، هذا يعني أنه رغم توفر العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الأداء إلا أن هناك مجموعة من العمال يرغبون بالعمل في بنك آخر دليل على وجود عامل آخر يدفعهم لنية المغادرة.

كما أن نسبة 73.1% من لا يعرفون معايير تقييم الأداء وغير واضحة بالنسبة لهم إلا أنهم لا يرغبون في تغيير مكان عملهم. انطلاقاً من التحليلين فإن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر في نية الدوران لدى العمال.

## الجدول رقم (53)

## يوضح العلاقة بين تغيير المركز الوظيفي وعدالة إجراءات الترقية

		تغيير المركز الوظيفي		المجموع
		نعم	لا	
عدالة إجراءات الترقية	نعم	18	40	58
		31.0%	69.0%	100.0%
	لا	16	26	42
		38.1%	61.9%	100.0%
المجموع		34	66	100
		34.0%	66.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 69.0% من العمال من أكدوا عدالة إجراءات

الترقية لا يرغبون في تغيير مركزهم الوظيفي، ونسبة 61.9% منهم من يروا عدم عدالة

إجراءات الترقية في البنك رغم ذلك لا يرغبون في تغيير مراكزهم الوظيفية.

حسب هذا التحليل يتبين أن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا

يؤثر على نية الدوران لدى العمال، فإنصافها أو عدمه لا يظهر هذا النوع من الانسحاب لدى

العمال.

## الجدول رقم (54)

يوضح العلاقة بين البحث عن عمل في مؤسسة أخرى وعدالة النظام الداخلي للمؤسسة

		البحث عن عمل آخر		المجموع
		نعم	لا	
عدالة النظام الداخلي	نعم	37	44	81
		45.7%	54.3%	100.0%
	لا	9	10	19
		47.4%	52.6%	100.0%
المجموع		46	54	100
		46.0%	54.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 54.3% من أكدوا عدالة النظام الداخلي للبنك لا يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى، ذلك أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية منع تشكل نية الدوران لدى العمال.

كما أن نسبة 45.7% من العمال أقرّوا بعدالة النظام الداخلي إلا أنهم يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى ما يشير إلى أن نيتهم للدوران لا تتعلق بمستوى العدالة الإجرائية في البنك بل بطبيعة العمل فيه الكثيرة الأعباء والمحفوفة بالمخاطر والحذر وذلك حسب آراء العمال.

## استنتاج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة حول علاقة العدالة الإجرائية بنية دوران العمل لدى العمال من أجل اختبار صحة الفرضية الثانية للدراسة التي مفادها: "إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها . نخلص إلى النتائج التالية:

\* إنّ عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حدّ ما يسبّب تشكّل نية الدوران لدى العمال .

\* توفر إمكانية الطعن في القرار لا تمنع من تشكّل نية الدوران لدى العمال، أي أن ارتفاع مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلّق بهذا المؤشر لا يؤثر على نوايا العمال للمغادرة .

\* إنّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلّق بوضوح معايير تقييم الأداء لا يؤثر في نية الدوران لدى العمال .

\* إنّ مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلّق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال .

انطلاقاً ممّا سبق فإنّ للعدالة الإجرائية أثر إلى حدّ ما على نية الدوران لدى العمال .

## ثالثاً: أثر العدالة التعاملية على نية دوران العمل

من خلال هذا العنصر نسعى إلى اختبار صحّة الفرضية الثالثة للدراسة والتي مفادها: "إنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

## الجدول رقم (55)

يوضح العلاقة بين البحث عن عمل آخر والتزود بالمعلومات اللازمة للعمل

		البحث عن عمل في مؤسسة أخرى		المجموع
		نعم	لا	
التزود بالمعلومات اللازمة للعمل	نعم	53	31	84
		63.1%	36.9%	100.0%
	لا	11	5	16
		68.8%	31.3%	100.0%
المجموع		64	36	100
		64.0%	36.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 63.1% ممن أكدوا أن إدارة البنك تزودهم بالمعلومات اللازمة للعمل هم من يبحثون عن عمل في مؤسسة أخرى هذا يعني أن هناك عامل آخر في البنك يسبب تشكّل نية الدوران لدى العمال ويرجع ذلك حسب وجهة نظرهم إلى طبيعة العمل وليس له علاقة بالعدالة التعاملية .

أما نسبة 36.9% من العمال تزودهم إدارة البنك بالمعلومات اللازمة، ولا يقدمون على البحث عن عمل في مؤسسات أخرى أي أن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية قد منع تشكّل نية الدوران لدى العمال .

إنّ هذا التحليل يشير إلى أن مستوى العدالة التعاملية بشكل عام ليس له علاقة بنية دوران العمل التي ظهرت لدى العمال فيما يتعلق بالبحث عن عمل في قطاع آخر.

### الجدول رقم (56)

يوضح العلاقة بين البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال وتوفير فرص التدريب

البقاء في المؤسسة بسبب الحاجة للمال			المجموع	
		نعم		لا
توفر فرص التدريب	نعم	51	35	86
		59.3%	40.7%	100.0%
	لا	10	4	14
		71.4%	28.6%	100.0%
المجموع		61	39	100
		61.0%	39.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أن غالبية العمال وبنسبة 59.3% من أكدوا أن إدارة البنك توفر لهم فرص التدريب والتكوين في مجال العمل رغم ذلك أدلوا بأن بقاءهم في هذه المؤسسة هو فقط بسبب الحاجة للمال لا رغبة بالعمل فيها ولو أتيحت لهم الفرصة لتركوا العمل بالبنوك لكثرة الأعباء والمخاطر التي تشوبه.

بينما تؤكد نسبة 40.7% من العمال أن المؤسسة توفر لهم فرص التدريب، وبقاؤهم

فيها رغبة في العمل بهذا المجال.

بناءً على هذا التحليل يمكن القول أن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية لا يمنع تشكّل نية

الدوران لدى العمال إلا عند البعض أمّا الغالبية انسحابهم ليس له علاقة بالعدالة داخل

التنظيم.

## الجدول رقم (57)

يوضح العلاقة بين الخروج لقضاء أمر ما في حال غياب المدير وتفسير القرارات

		الخروج لقضاء أمر ما في حالة غياب المدير			المجموع
		غالباً	أحياناً	نادراً	
تفسير القرارات	نعم	2	14	63	79
		2.5%	17.7%	79.7%	100.0%
	لا	1	4	16	21
		4.8%	19.0%	76.2%	100.0%
المجموع		3	18	79	100
		3.0%	18.0%	79.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 79.7% من أكدوا أن إدارة البنك تقدم لهم تفسيراً لما تتخذه من قرارات بحجهم هم من نادراً ما يخرجون لقضاء مصالحهم أثناء العمل في حال غياب المدير، هذا يشير إلى أن حرص البنك على دعم عماله واهتمامه بهم ينمّي لديهم روح الالتزام تجاه المؤسسة والعمل .

إنّ ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في البنك قلل من ظهور نية الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالخروج من المؤسسة في حال غياب المدير .

## الجدول رقم (58)

يوضح العلاقة بين الشعور بالراحة عند غياب المدير والمشاركة في صنع القرار

الشعور بالراحة عند غياب المدير			المجموع	
		نعم		لا
المشاركة في صنع القرار	نعم	27	37	64
		42.2%	57.8%	100.0%
	لا	9	27	36
		25.0%	75.0%	100.0%
المجموع		36	64	100
		36.0%	64.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 57.8% من أكدوا أن إدارة

البنك تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار هم من أدلوا أنهم لا يشعرون بالراحة عند غياب المدير عن البنك؛ أي أن اهتمام البنك بعماله والعناية بانشغالاته والعمل كفريق واحد يجعلهم لا يشعرون بالراحة في حال غياب المدير بل العكس من ذلك وجوده يخفف عنهم الكثير من الأعباء والمسؤوليات.

كما أن هناك نسبة من العمال 42.2% من يدركون عدالة المؤسسة رغم ذلك يشعرون بالراحة إذا غاب المدير عن البنك بحجة أن وجوده بصفة عامة يشكل نوعاً من الضغط.

انطلاقاً من هذا التحليل نستنتج أن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية يقلل إلى حدٍ ما من ظهور نية دوران العمل الإرادي لدى العمال فيما يتعلق بالشعور بالارتياح أثناء غياب المدير عن المؤسسة.

## الجدول رقم (59)

يوضح العلاقة بين الرغبة في إيجاد عمل آخر وتأخر العلم بالقرار

		الرغبة في إيجاد عمل آخر		المجموع
		نعم	لا	
آخر من يعلم بالقرار	نعم	12	21	33
		36.4%	63.6%	100.0%
	لا	24	43	67
		35.8%	64.2%	100.0%
المجموع		36	64	100
		36.0%	64.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 64.2% من صرّحوا بأنهم ليسوا آخر من يعلم بالقرار في البنك لا يرغبون في إيجاد عمل آخر. هذا يشير إلى أن توفر الإعلام في البنك وإبلاغ جل العمال بالقرارات وكيفية تنفيذها يقلل من مستوى ظهور نية دوران العمل لدى العمال.

عموماً إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في المؤسسات البنكية يؤدي إلى انخفاض

مستوى نية الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالرغبة في إيجاد عمل آخر.

## الجدول رقم (60)

يوضح العلاقة بين الاستياء من أداء الوظيفة والاهتمام بانشغالات العمال

الاستياء من أداء الوظيفة			المجموع	
		نعم		لا
الاهتمام بانشغالات العمال	نعم	33	38	71
		46.5%	53.5%	100.0%
	لا	9	20	29
		31.0%	69.0%	100.0%
المجموع		42	58	100
		42.0%	58.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 53.5% من أكدوا أن إدارة

البنك تهتم بانشغالاتهم لا يستأون من أداء وظائفهم. بينما نسبة 46.5% أكدوا اهتمام

إدارة البنك بانشغالاتهم واستيائهم من أداء وظائفهم.

بناءً على هذا التحليل فإن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية لا يؤثر على مستوى نية

الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالاستياء من أداء الوظيفة.

## الجدول رقم (61)

يوضح العلاقة بين الانتقال للعمل في بنك آخر وتقديم التوجيهات والنصائح

الانتقال للعمل في بنك آخر			المجموع	
		نعم		لا
تقديم التوجيهات والنصائح	نعم	24	60	84
		28.6%	71.4%	100.0%
	لا	6	10	16
		37.5%	62.5%	100.0%
المجموع		30	70	100
		30.0%	70.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 71.4% من أكدوا أن مدير

البنك يقدم لهم النصائح والتوجيهات اللازمة لأداء العمل بشكل أحسن هم من لا يرغبون في

الانتقال للعمل في بنك آخر.

هذا التحليل يشير إلى أن توفر العدالة التعاملية في بيئة العمل يقلل من ظهور نية

الدوران لدى العمال. وبالتالي فإن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة البنكية يقلل

من نية دوران العمل لدى العمال فيما يتعلق بمؤشر الانتقال للعمل في بنك آخر.

## الجدول رقم (62)

يوضح العلاقة بين الاستياء من أداء الوظيفة وعدالة معاملة المدير

الاستياء من أداء الوظيفة			المجموع	
		نعم		لا
عدم عدالة معاملة المدير	نعم	8	6	14
		57.1%	42.9%	100.0%
	لا	34	52	86
		39.5%	60.5%	100.0%
المجموع		42	58	100
		42.0%	58.0%	100.0%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 60.5% من أكدوا عدالة

معاملة المدير لهم لا يستأوون من أداء وظائفهم. فإنصاف المدير وعدم تحيزه يشعر العمال

بالارتياح والرضا ويرفع من الروح المعنوية لديهم من أجل العمل أكثر سعياً لتحقيق أهداف

المؤسسة والحفاظ على سمعتها من خلال تقديم كخدمات أفضل للزبون، فمن خلال معاملة

المدير الحسنة لهم يردون بالمثل عن طريق تقديم الأفضل والرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

بناءً وعلى هذا التحليل فإن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة البنكية يؤدي

إلى انخفاض مستوى نية الدوران الإرادي لدى العمال فيما تعلق بالاستياء من أداء الوظيفة.

### استنتاج الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من تحليل بيانات الجداول السابقة حول علاقة العدالة التعاملية بنية دوران العمل الإرادي من أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة التي مفادها: "إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها." توصلنا إلى النتائج التالية:

\* إن مستوى العدالة التعاملية بشكل عام ليس له علاقة بنية دوران العمل التي ظهرت لدى العمال فيما يتعلق بالبحث عن عمل في قطاع آخر.

\* إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية لا يمنع تشكل نية الدوران لدى العمال إلا عند البعض أما الغالبية انسحابهم ليس له علاقة بالعدالة داخل التنظيم.

\* إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في البنك قلل من ظهور نية الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالخروج من المؤسسة في حال غياب المدير.

\* إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية يقلل إلى حد ما من ظهور نية دوران العمل الإرادي لدى العمال فيما يتعلق بالشعور بالارتياح أثناء غياب المدير عن المؤسسة.

\* إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في المؤسسات البنكية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية الدوران لدى العمال فيما يتعلق بالرغبة في إيجاد عمل آخر.

\* إنَّ ارتفاع مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة البنكية يقلل من نية دوران العمل لدى

العمال فيما يتعلق بمؤشر الانتقال للعمل في بنك آخر.

\* إنَّ ارتفاع مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة البنكية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية

الدوران الإرادي لدى العمال فيما يتعلق بالاستياء من أداء الوظيفة.

وبالتالي فإن ارتفاع العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية دوران العمل لدى

العمال.

## الاستنتاج العام:

تسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية دوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية العامة التي مفادها: "إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي بها .

وانطلاقاً من تحليل بيانات الجداول الإحصائية نستنتج ما يلي:

1. إن انخفاض عدالة توزيع الأجر في المؤسسات البنكية يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى عمالها .

2. إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية فيما تعلق بالمكافآت والترقية لا يؤدي إلى ظهور نية دوران العمل لدى العمال .

3. إن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال .

4. إن عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حد ما يسبب تشكُّل نية الدوران لدى العمال .

5- إن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة البنكية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية الدوران الإرادي لدى العمال فيما تعلق بالاستياء من أداء الوظيفة .

6- إن ارتفاع العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض مستوى نية دوران العمل لدى العمال .

إنّ ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة الميدانية هو خلاف لما افترضناه من وجود وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية ودوران العمل؛ أي أن انخفاض مستوى العدالة في محيط العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى نية دوران العمل . فقد توصلنا إلى عدم وجود أثر واضح لمستوى العدالة التوزيعية والإجرائية على نية الدوران لدى العمال . كما أن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض نية الدوران المتشكلة لدى العمال .

### مناقشة نتائج الدراسة:

لقد تمّ التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين العدالة التعاملية ونية دوران العمل الإرادي وهذا ما خلصت إليه دراسة Hyung-Ryon Lee من وجود أثر سلبي للعدالة التوزيعية على دوران العمل ويختلف مع النتيجة الثانية التي توصل إليها وهي وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية ودوران العمل . وهو نفسه ما توصلت إليه دراسة Chia-Han Tsai من أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على نية البقاء لدى العمال .

فحسب الدراسات السابقة فإن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض مستوى نية الدوران، أي أن هناك علاقة إيجابية طردية بين العدالة التنظيمية ونية

دوران العمل . لكن ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة يختلف تماماً؛ بحيث لم نجد أن هناك أثر واضح وصريح للعدالة التوزيعية والإجرائية على نية دوران العمل لدى العمال . فقط فيما تعلق بالعدالة التعاملية إذ أن ارتفاع مستواها يؤدي إلى انخفاض نية الدوران .

فحسب النتائج التي تم التوصل إليها فإنَّ انخفاض مستوى العدالة أو ارتفاعه لا يؤثر على نية الدوران، وظهورها لدى العمال له علاقة بعوامل أخرى كطبيعة العمل .

الخاتمة

## الخاتمة:

من بين محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؛ العدالة التنظيمية التي تعكس مستوى الإنصاف السائد في محيط العمل سواء على مستوى التوزيع أو الإجراء أو المعاملة، وقد تمّ دراستها من قبل العديد من الباحثين أمثال جرينج برج الذي يرى بأنها تتجلى في الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني . أمّا مورمان فيرى أنها تعكس تصور العمال بشأن ما هو عادل أم لا في المنظمة .

ولقد اهتمّ العديد من المنظرين بتفسير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فمن أبرز المهتمين بالعدالة التوزيعية آدمز الذي يقول: بأن العامل يقارن نسبة عوائده إلى مدخلاته بنسبة عوائد زميله إلى مدخلاته . فإن كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين شعر الفرد بالعدالة، وإن كانت غير ذلك شعر بالغضب إذا فاقت مدخلاته عن عوائده، ويشعر بالذنب في حالة ارتفاع عوائده عن مدخلاته .

ومن هذا المنطلق يتضح جليا أن آدمز يعتمد في تفسيره على قاعدة المساهمة ليأتي بعده لفنتال ويضيف قاعدتين اثنتين يرى بأنهما يوضحان أكثر قضية التوزيع العادل، وهما قاعدة المساواة: التي تلي أن جميع الأفراد ينبغي أن يتلقوا عوائد مماثلة بغض النظر عن

الاحتياجات أو المساهمات. وقاعدة الحاجات: التي تملي أن الأفراد مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقوا عوائد أعلى.

أما عن العدالة الإجرائية فقد قدم لفنتال ستة قواعد رئيسية يستند إليها العامل للحكم على عدالة الإجراءات المتخذة داخل المنظمة وهي: الاتساق، والدقة، والموضوعية، وقابلية التصحيح، ممثلة للمصالح العامة، وتماشى والمعايير الأخلاقية.

وبخصوص العدالة التعاملية فقد انطلق كل من مونغ وبايز وفولجر في تفسيرها من فكرة أن العامل يشعر بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة. وهذا يعكس أن عدالة التعامل تُعبّر عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانع القرار.

لقد اهتم العديد من المنظرين بدراسة تأثير مستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسات على عدد من المتغيرات كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل؛ سعت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية ودوران العمل الإرادي، ولصعوبة تتبع العمال الذين قاموا بسلوك الدوران، اعتمدت الدراسة على دراسة نية الدوران باعتبارها من أقوى المؤشرات على الدوران الإرادي.

قدم **Whitman** تعريفاً لنية الدوران على أنها: "أفكار العامل بشأن المغادرة الطوعية والإرادية من المنظمة". أما **Dornio** فقد عرفها على أنها: "تشير إلى احتمالية الأفراد الواعية لبقائهم أو مغادرتهم لمنظمة صاحب العمل". ونستنتج من خلال هذا التعريف أن نية

الدوران تظهر في الاحتمال الذي يضعه العمل نصب عينيه للخروج من المؤسسة وإنهاء عمله بها متى سمحت له الفرصة بذلك .

ومن خلال الدراسة الميدانية للعلاقة بين العدالة التنظيمية ونية الدوران الإرادي اتضح جلياً أن العدالة التنظيمية ليست محدداً مطلقاً لنية دوران العمل لدى العمال، فقد تكون لها علاقة سلبية بهذا المتغير؛ وقد يرجع ذلك لاختلاف البيئات الاجتماعية، فالعديد من الدراسات أكدت أن العدالة التنظيمية هي من أهم المحددات لسلوك العامل داخل المنظمات ومن بينها دوران العمل وترتبط ارتباطاً إيجابياً وطردياً به . ولكن حسب نتائج الدراسة فإن مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية لا يؤثر على نية الدوران لدى العمال . كما أن ارتفاع مستوى العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض نية الدوران المتشكلة لدى العمال .

ومن خلال ما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة نضع بين أيدي المهتمين جملة من

التوصيات تتمثل في النقاط التالية:

- إعطاء اهتمام أكبر لانشغالات العمال وتحفيزهم مادياً ومعنوياً .
- توفير بيئة عمل أكثر عدلاً وإنصافاً من ناحية التوزيع والإجراء والمعاملة .
- البحث عن العوامل المسببة لنية دوران العمل الإرادي لدى العمال .
- دعم العامل تنظيمياً وتوفير الإعلام داخل المؤسسات حتى يتسنى للعامل فهم دوره وأداء وظيفته بطريقة أفضل .

المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### 1. الكتب:

- 1- السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة 1، إثراء للنشر، 200
- 2- العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
3. الكبيسي عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، القاهرة، 2004.
- 4- المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
- 5- المغربي عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 65.
- 6- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، ترجمة رفاعي بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، ص 212.

7. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004.

8. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة،

الإسكندرية، 2004.

9. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق، (ط 3)، عمان،

2004 م.

10. عبد الباقي محمد صلاح، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.

11. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية، ط 1، 2000 م.

12. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2002 م.

13. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع،

الأردن، 2001 م.

## 2. المجالات العلمية:

14. رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 21، عدد 01، جامعة سوهاج، مصر، 2007.

15- عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007،

16. بندر كريم أبو تايه، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012 يونيو.

17. سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4،

العدد 4، 2008م

18. زايد عادل محمد، "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة

التنظيمية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، العدد 02، 1995.

19. نساء جواد العبيدي، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت،

العراق، المجلد 8، العدد 24، 2012.

20. قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"،

*مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07، 2007.

21. محمد مصطفى الحشروم، "دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور: دراسة

تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية*

*والقانونية*، المجلد 26، العدد 02، 2010.

22. أبو القاسم الأخضر حمدي، "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

الأغواط"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 03، 2015.

23. المعاني أمين عودة، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية"، مجلة

الإداري، مسقط، 1999

24. عوني هلسا، زكي الصراف، "العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس قمي

الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013، ص 27.

25. عاصم التجاني إبراهيم شمعون، "أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران

العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام"، مجلة أماراباك،

المجلد السابع، العدد 21، 2016م.

26. ممدوح ختلان محمد، "العوامل المؤثرة في انخفاض معدّل دوران العمل واستقرار العاملين دراسة

ميدانية في المعهد التقني الحويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإسلامية، المجلد 17، العدد 10،

2010م.

27. الأغبري، عبد الصمد، "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة

الشرقية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، عدد 109، مجلس النشر

العلمي، جامعة الكويت، ص 169. 197.

## **A-Book:**

- Beugré, C. D., *Managing Fairness in Organizations*, Library of congress Cataloguing-in-publication Data, British, 1998.

## **B-Priodical**

1- *Abdul Khaliq Alvi and Abdus Sattar Abbasi* , « *Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan* » , **Middle-East Journal of Scientific Research** 12 (5), 2012,pp. 643-649.

2-Adams J S. "*Toward an understanding of inequity* " .,**Journal of Abnormal and Social Psychol.**,1963,pp. 267-299.

3-Ahmad Faisal Mahdi et al, "*The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention*", **American Journal of Applied Sciences**, Vol.9, No. 9, 2012, p. 1520.

4-Amran Awang, Abdul Razak Amir, Wirda Osman," *Job Behavioral Factors and Turnover Intention: A Case Study at Sime Darby Property Limited*", **International Journal of Advances in Management and Economics**,Vol.2, Nov.-Dec. 2013, p. 104

5-Armstrong,M, **Ahand book of Human Resource Management Practice**, Published by Kogan, london, 1999.

6-Atif Atique Siddiqui and Raja Ahmed Jamil, "*Antecedents of Employees' Turnover Intentions: Evidencefrom Private Educational Institutions*",**American Journal of Economics and Business Administration**, Vol.7, No.4, 2015, p.160.

7-Coska, L. S.,(1975). Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimension of Fiedlers Contingency Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 213-24

8-Cohen, A and Golan, R. "*Predicting absenteeism and turnover intention by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities*". **Career Development International**, 2007.p. 416.

9-Crosby, F., "Relative deprivation in organizational settings", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6,1984, pp, 51-93

10-Ebru Aykan, Ebru Sonmez, "*Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices and Employee Task and Contextual Performance: A shopping Center Implication*", **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR )**, Volume 2, Issue 7, August 2014, PP 1-15.

11-Greenberg, J., "*A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange*" , **Journal of Applied Psychology**, Vol.(64), No.(1), 1979, p.p:146-154

12- Greenberg, J., "*Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow*", **Journal of Management**, The Ohio State University, Vol. 16, No. 2, 1990, p 414.

13-Greenberg. J., (1992). "The Social side fairness inter personal and informational classes of organizational Justice: ”Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates

14-Griffith James, "*Rlation of principle transformational Leadership to School Staff job staisfaction, Staff turnover and*

*School performance*", **Journal Of Educational Administration**, Vol.42, No.3, 2004,pp.333-356

15- Heidari, S. A. and Saeedi, N., "*Studying the role of Organizational justice on Job Satisfaction*", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 2, No.7, 2012, P 6465.

16-Icek Ajzen, "The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 1991, pp.179-211.

17-Icek Ajze," *Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior*", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.32,No.4,2002, pp. 665-683.

18- Iqra Saeed, et al,"*The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment*", **International Journal of Learning & Development**, Vol. 4, No. 2, 2014, p.251

19-Ishafaq Ahmed,et al, "Theorizing Antecedents of Perceived Organizational Support: A literature Review Approach", *Middle-East Journal of Scientific Research* , Vol. 12, No. 5, 2012, p. 694.

20-Jaehyun Kim & Moo-sung Lee, " *The Variables of Intention of Employee Turnover and Financial Satisfaction in Korean Hotel Industry*", **Asian Journal of Canadian Studies** Vol. 20 No. 2.

21- Jason J. Dahling<sup>1</sup> and Ursula A. Librizzi, "*Integrating the Theory of Work Adjustment and Attachment Theory to Predict*

- Job Turnover Intentions*", **Journal of Career Development**, Vol.42, No.3, 2015,pp. 215-228.
- 22- Jerald Greenberg," *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*", **Academy of Management Review** ,1987 ,Vol ,12 . No9 ,1 .
- 23-Johnny O'Connor, "*The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs*", **education sciences Journal**, No. 8, 2018.
- 24-Kozlowski, S. W.J. and Doherty, M.L. (1981). Integration of Climate Leadership: Examination of Neglected Issue ", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.4,546-547.
- 25-Li-Ju Chen, Sean Hung,"*The Turnover Intention of Contract Workers- A Case Study in Taiwan*" **FarEastren Journal**, Vol.27, No.4, December 1999.
- 26-Marjorie Chan, "*Organizational Justice Theories And Landmark Cases*", **The Interntional Juornal Of Organizational Analysis**, No.01, Vol. 08, 2000, pp 68-88.
- 27- Malikeh Beheshtifar et .al, "Investigation of Perceived Organizational Support on Employees Positive Attitudes Toward work", *Interdisciplinary Journal of contemporary Research In Business*, Vol.4, No.8, December 2012. p 434.
- 28-Martin ,J., "*Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Erea of shrinking Resources*", **Research in Organizational Behavior**, Vol.(3), 1981, p.p. 53 -107.
- 29- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M.," *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*", **Psychological Bulletin**, 108(2), 1990,pp. 171-194

30- Mei Teh, Goi, " Impact of Organizational Climate on Intentions to Leave and Job Satisfaction"  
World Journal of Management, Vol. 5. No. 2. September 2014  
Pp. 14 – 24

31-Miles, E. W., Hatfield, J. D. and Huseman, R. C., "The equity sensitivity construct: Potential implication for worker performance", ,Journal of Management, 10,1989. pp581-588.

32-Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth,T.," An evaluation of precursors of hospital employee turnover". Journal of Applied Psychology, 63(4), (1978)..

33-Mohd H. R. Joardera, et al, " *Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context*", *Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context*", Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No.4, 2011.

34-Rene V. Dawis, George W. England, Lloyd H. Lofquist, A Theory of Work Adjustment, minnesota studies in vocational rehabilitation, Bulletin 38,January1964.

35-Riyaz Ahmad Rainayee, " *Employee Turnover Intentions: Job Stress or Perceived Alternative External Opportunities*", **International Journal of Information, Business and Management**, Vol. 5, No.1, 2013, p.49.

36-Saket Jeswani ,Sumita Dave," *A Study on the Impact of Predictors of Psychological Ownership on Turnover Intention among Faculty Members*",**IJEMR**, Vol 2 Issue 2, February 2012, **p. 2.**

37-Samuel Emeka Mbah, C. O . Ikemefuna, "*Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in*

Lagos State "**International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 2 No. 14 , July 2012.pp 276-277.

38- Serhat Erat, "*The Impact of Organizational Support and Justice Perception on commitement and intention to Quit: An Empirical Study on Turkish State Univrsities*", **Journal of Global Strategic Management**, Jun 2012, p.134.

39-Singer, M., "*The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research*", **New Zealand Journal of Psychology**, No. 22, 1993, p 33.

40-Sut I Wong Humborstad, Chad Perry, "*Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation*", **Chinese Management Studies**, vol5,No. 3, (2011).325 – 344.

41-S.V. MXENGE, M.DYWILI, S. BAZANA, " *Organisational Stress And Employees' Intention To Quit Amongst Administrative Personnel At The University Of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa*", **International Journal of Research In Social Sciences**, Vol. 4, No.5, Sept. 2014.

42-Takase, M., "*A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management*", **Hiroshima University, School of Health Sciences**,, Japan(2009),p. 4.

43-Taşkın Kılıç , " *A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions* », **International Journal of Health Sciences**, March 2015, Vol. 3, No. 1 ,p. 160 .

44- Tek-Yew Lew, "*Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of academics in Malaysia*", **International Conference on Business and Economics Research**, Vol.1, 2011, p.110.

45-Thomas W.Lee, et.al, "*The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A replication and Extension*", **Academy of Management Journal**, Vol.42, No.4,1999, pp. 450-462.

46-Tirso Javier Hernández Gracia et al , "*Organizational justice: a vision by higher education academic staff*", *Global Journal of Management and Business Research: G Interdisciplinary*, USA Volume 15 Issue 3 Version 1.0 Year 2015, p.09.

47-T. Hussain, S. Asif," *Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support?*", **Journal of Quality and Technology Management**, Vol. VIII, December 2012, p.2.

48-Wendy S. Harman,et.al, "*The Psychology of Voluntary Employee Turnover*", **Curent Dierctions in psychological Science**, Vol. 16,No. 1, Februry,2007,

49-Wright, T.A. and Bonett, D.G. ;"*Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*". **Journal of Management** ,33(2), 2007. ,pp. -60 - 141.

-50-yalmaz,K.,& Tasdan, M., "*organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary schools*", **Journal of Educational Administration**, Vol.47, No. 1, pp:108-126, 2009, p. 113.

-51-Yaser Mansour Almansour and Mohd Sobri Minai, "*The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jorda* " **Middle-East Journal of Scientific Research** 12 (1): 46-51, 2012, p. 47

52-Yuan-Due n Lee, L i-Min Chuang, "*A Study on Communication Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention among Employees at Yieh-Loong Steel Corporation in Taiwan*"; **Asia Pacific Management Review**, Vol.3, p.106.

53- Zahid Farooq Bhat, "*Hr Practices and Employee Turnover Intentions. A Correlational Analysis*", **Global Journal for Research Analysis**, vol.3, July2014, p.171.

### **C-Doctoral Dissertation:**

1-Ana Cristina B. Costa, **The Effects of Organizational Justice and Exercise on the Relationship between Job Stressors and Employee Health**, Unpublished Dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Applied Psychology , Portland State University 2014.

2-Andrea M. Butler, **The Effects of Organizational Justice Perceptions Associated with the use of Electronic Monitoring on Employees 'Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviours :A Social Exchange Perspective**, Unpublished Dissertation, Submitted to the Faculty of Graduate Studies through the Department of Psychology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctorate of Philosophy at the University of Windsor, Canada, 2012.

3- Christina K. Dimitriou, M.Soc.Sc., CHE, **The Impact of Hotel Business Ethics on Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention**, Ph.D. Dissertation in Hospitality Administration, the Graduate Faculty of Texas Tech University,2012.

4-Dustin Thorn, **Perceptions Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Intercollegiate Athletics: A Study Of Ncaa Men's Sport Coaches**, A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Louisville in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Department of Leadership, Foundations, and Human Resource Education University of Louisville Louisville, Kentucky May 2010.

5-Gary J. Ruder, **The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, March, 2003.

6 -Heather Z. Lyons, **A Moderated model Of The Job Satisfaction and Turnover Intentions of African-American Employees: Investigating the role of perceptions of Fit and Racial Climate in the theory of Work Adjustment**, Ph.D. Dissertation, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland,2003.

7-Hyung-Ryong Lee, **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 27,2000.

8-Jeong-Ho Jeon, **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: Exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management**, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, July 2009 .

9- Jeong Rok Oh, **The Impact of Organizational Justice on Career Satisfaction of Employees in the Public Sector of South Korea**, A Dissertation Submitted To The Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, May 2013

10-Marie Burns Walsh, **Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal**, Unpublished Dissertation, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The School of Human Resource Education and Workforce Development, the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, December, 2003.

11-Markus Chia-Han Tsai , **An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education**, Unpublished Dissertation, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington 2012.

12-Roland Ferenc Szilas, **Work Stress and Organisational Justice**, Ph.D. Dissertation, Corvinus University Budapest Institute of Management Faculty Of Organisational Behaviour, 2011

الملاحق

جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

## استمارة بحث

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد . . .

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل في المؤسسة الجزائرية" كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل؛ لذا أرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية. مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

\* شاكرين لكم حسن تعاونكم \*

الباحثة

ملاحظة: ضع علامة ( x ) في الخانة التي تمثل إجابتك .

الموسم الجامعي: 2018/2017م

## البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر:.....سنة.
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريا  تقني سامي  ليسانس
- ..... مؤهل آخر أذكره.....
- 4- وظيفتك في البنك:.....
- 5- عدد سنوات عملك بالبنك:.....
- 6- عدد الدورات التدريبية التكوينية التي التحقت بها في مجال العمل:.....
- 7- الراتب (الأجر): أقل من أو يساوي 50000 دج  أكثر من 50000 دج

## البيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية:

- 8- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب و الجهد الذي تبذله؟
- نعم  لا  إلى حد ما
- ..... في حالة الإجابة ب "لا" أو "إلى حد ما" أذكر لماذا؟.....
- .....
- 9- هل تعتقد أن المكافآت ( توزيع الأرباح) التي تحصل عليها تتناسب وأدائك في البنك؟
- نعم  لا  إلى حد ما
- 10- برأيك هل يوجد سوء توزيع المكافآت في البنك؟
- نعم  لا
- ..... إذا كانت الإجابة ب (نعم) لماذا؟.....

11- هل تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها قانونياً؟

غالباً  أحياناً  نادراً

في حالة الإجابة بـ "نادراً" أذكر لماذا؟.....

12- هل يشكو بعض عمال البنك من التأخير في ترقيةهم؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

### البيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية:

13- هل ترى أن إجراءات الترقية المتبعة في البنك عادلة ومنصفة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

14- هل ترى أن الإدارة تعتمد على أسس عادلة في تحديد مستحقي المكافأة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

15- هل المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة لك وتعرفها؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

16- هل تُستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

17- هل تتيح لك الإدارة بالبنك إمكانية الطعن في أي قرار لا تراه عادل بحقك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

18- هل يطبق النظام الداخلي للبنك على كل الموظفين دون تمييز؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

البيانات المتعلقة بالعدالة التعااملية:

19- هل تزودك إدارة البنك بكل المعلومات اللازمة للقيام بعملك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

20- هل توفر لك إدارة البنك فرص التدريب على العمل؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

21- هل تقدم لك الإدارة تفسير لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

22- هل تتيح لك إدارة البنك الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

23- هل أنت آخر من يعلم بالقرار الذي أصدر؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (نعم) لماذا؟.....

24- برأيك هل تبدي إدارة البنك اهتماما بانشغالات عمالها؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

25- هل يحرص مدير البنك على تقديم التوجيهات والنصائح للعمال فيما يتعلق بالوظيفة؟

لا

نعم

26- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل عمال البنك بلا استثناء؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

27- هل يعامل المدير زملائك في العمل أحسن مما يعاملك به؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (نعم) لماذا؟.....

البيانات المتعلقة بدوران العمل الإرادي:

28- لو أتاحت لك فرصة تغيير مكان عملك هل تقوم بذلك؟

لا

نعم

لماذا؟.....

29- لولا حاجتك للأجر الذي تتقاضاه من المؤسسة لما بقيت فيها؟

لا

نعم

لماذا؟.....

30- هل تُعلم المدير بعدم الحضور عندما تكون هناك مناسبة (وفاة، زواج...) في العائلة أو الجيران أو أحد الأصدقاء؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟.....

كم يوم تغيب عن البنك من أجل ذلك.....

31- هل تلجأ للعطل المرضية حتى ترتاح من تعب العمل؟

نادراً

أحياناً

غالباً

كم مدة هذه العطلة؟.....

32- هل تخرج من المؤسسة في حالة عدم وجود المدير لقضاء أمر ما؟

نادراً

أحياناً

غالباً

33- هل تشعر بالراحة في العمل في حالة غياب المدير عن البنك؟

لا

نعم

لماذا؟.....

34- هل عدم عدالة الإدارة في تعاملها معك تجعلك تودّ إنهاء العمل بسرعة والانصراف؟

لا

نعم

35- هل عدم تناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهد الذي تبذله يجعلك ترغب في إيجاد عملاً آخر؟

لا

نعم

لماذا؟.....

36- هل معاملة المدير الفظة لك تجعلك مستاءً في أداء وظيفتك؟

لا

نعم

37- هل ترغب في الانتقال من وظيفتك الحالية لأخرى في نفس البنك؟

لا

نعم

لماذا؟.....

38- هل تبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى؟

لا

نعم

لماذا؟.....

39- إذا أتاحت لك الفرصة للعمل في بنك آخر هل ستنتقل إليه؟

لا

نعم

لماذا؟.....

40- هل تنوي طلب التقاعد المبكر؟

لا

نعم

لماذا؟.....

\*شكراً على حسن تعاونكم\*