



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسات متنوعة النشاط بولاية سطيف

➤ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .حمام السخنة / EPSP H.Sokhna

➤ المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية / ENPEC .Sétif

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

أوزاينية عمر

إعداد الطالب:

خرموش مراد رمزي

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	سامية حميدي	أستاذ	بسكرة	رئيسا
02	عمر أوزاينية	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
03	بودالي بن عون	أستاذ	الأغواط	مناقشا
04	سمية براهيمى	أستاذ محاضر أ	بسكرة	مناقشا
05	السعيد فكرون	أستاذ	المسيلة	مناقشا
06	حسين بن سليم	أستاذ	الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية

2023/ 2022

كلمة شكر و عرفان

قال تعالى:

﴿ رَبِّي أُوذِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ حَالَمًا تَرْضَاهُ وَأَحْذَرْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

مَعَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾. (النمل ١٩)

الحمد لله حمد الشاكرين و الصلاة و السلام على رسوله الكريم سيدنا محمد ﷺ و على اله و صحبه أجمعين .

بداية احمد الله كثيرا و أشكر فضله الذي من علي بانجاز هذا العمل المتواضع و يسر لي

طريقه من غير حول مني و لا قوة

و مصداقا لقوله - ﷺ- " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

فإن القيام بأية دراسة علمية يضع الباحث بين أيدي كثير من أولي العلم وأهل الفضل ولاشك أن أولهم

البروفيسور " أوداينة محمد " الذي شرفني متفضلا بالإشراف على هذه الدراسة فكان نعم المشرف المشجع. فخالص

الشكر والتقدير على توجيهاتك القيمة

جزاك الله عنا أستاذنا كل خير.

لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من اقتطع من وقته بتحكيم أدوات الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم إثراء هذه العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل

الباحث/ خرموش مراد

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
* كلمة شكر و عرفان.	
* ملخص الدراسة.	
* قائمة الجداول .	
* قائمة الأشكال.	
* قائمة الملاحق	
* مقدمة.	أ-ب-ج- د
الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة	
تمهيد.	7
1- إشكالية الدراسة.	14-7
2 - أهمية الدراسة .	15
3- أهداف الدراسة .	16
4- دواعي اختيار الموضوع .	16
5- الدراسات السابقة .	42-16
6- المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة.	46-42
7- فرضيات الدراسة.	46
خلاصة.	48-47

الفصل الثاني : مدخل سوسيولوجي للعدالة التنظيمية

51	تمهيد .
54-52	1- مفهوم العدالة التنظيمية
56-54	2- نشأة وتطور العدالة التنظيمية
56	3- المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية
57	3-1- عدالة المدخل الكلاسيكي :
57	3-1-1 عدالة الإدارة العلمية
58	3-1-2 عدالة مبادئ الإدارة
60	3-1-2 عدالة التنظيم البيروقراطي
61	3-2- عدالة المدخل النيوكلاسيكي :
61	3-2-1 عدالة العلاقات الإنسانية
63	3-2-2 عدالة النظم المفتوحة
67	3-3 عدالة المداخل الحديثة :
67	3-3-1 نظرية العدالة لأدامز
71	3-3-2 نظرية التوقع لفروم
72	3-3-3 نظرية بورتر ولولر
73	3-3-4 نظرية العدالة لرولز
74	3-3-5 نظرية الحساسية للعدالة
75	3-3-6 نظرية التبادل الاجتماعي
75	3-3-7 نظرية الحرمان النسبي
76	4- أبعاد العدالة التنظيمية :

77	1-4 العدالة التوزيعية
84	2-4 العدالة الإجرائية
87	3-4 عدالة التعاملات
89	5- أشكال العدالة التنظيمية :
90	1-5 العدالة الداخلية
90	2-5 العدالة الخارجية
91	3-5 العدالة الفردية
91	6- أهمية العدالة التنظيمية
95	7- المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية
97-96	• خلاصة.
الفصل الثالث : مدخل سوسيولوجي للاغتراب الوظيفي	
99	• تمهيد .
-99 101	1- مفهوم الاغتراب الوظيفي
101	2- نشأة وتطور الاغتراب الوظيفي :
101	1-2 تصور هيغل للاغتراب
102	2-2 تصور توكفيل للاغتراب
103	3-2 تصور دوركايم للاغتراب
103	4-2 تصور فردناند تونيز للاغتراب
104	5-2 تصور زمل للاغتراب
104	6-2 تصور روبرت ميرتون للاغتراب
105	7-2 تصور كارل ماركس للاغتراب

106	8-2 تصور ماكس فيبر للاغتراب
107	9-2 تصور إيريك فروم للاغتراب
108	10-2 تصور كارل مانهيم للاغتراب
109	11-2 تصور نزيهت ماركيز للاغتراب
110	12-2 تصور بارسونز للاغتراب
111	1- المداخل النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي :
111	1-3 نظرية التحليل النفسي
113	2-3 النظرية السلوكية
113	3-3 نظرية المجال
113	5-3 نظرية الذات
114	6-3 نظرية السمات والعوامل
114	7-3 نظرية أريك إريكسون
115	8-3 النظرية الإنسانية (الظاهرانية)
117	9-3 نظرية اتجاه المعنى
118	2- الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي
119	1-4 أسباب نفسية
120	2-4 أسباب اجتماعية
120	3-4 عوامل تعود إلى المنظمة
126	4-4 عوامل تعود إلى الفرد
130	3- أبعاد الاغتراب الوظيفي :
130	1-5 العجز
133	2-5 اللامعنى

134	3-5 اللامعيارية
135	4-5 العزلة الاجتماعية
136	6-5 الاغتراب عن الذات
138	4- سابعا: مراحل الاغتراب الوظيفي :
138	1-6 مرحلة الاغتراب النفسي
138	2-6 مرحلة الاغتراب الذهني
139	3-6 مرحلة الاغتراب الجسدي
139	5- مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي
144	6- قياس الاغتراب
146	• خلاصة.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

149	• تمهيد.
149	1- منهج الدراسة.
150	2- حدود الدراسة.
151	3- عينة الدراسة و كيفية اختيارها.
161	4- أدوات الدراسة .
-175 177	5- أساليب المعالجة الإحصائية.
178	• خلاصة.

الفصل السادس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

180	تمهيد.
180	1- عرض و مناقشة نتائج الدراسة.
180	1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى.
186	1-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية.
186	1-2-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
188	1-2-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
189	1-2-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
199	1-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة.
199	1-3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
200	1-3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
202	1-3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
203	1-3-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.
207	1-4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الرابعة.
207	1-4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
209	1-4-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
211	1-4-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
212	1-4-4 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.
218	2- نتائج الدراسة.
220	خلاصة.
-222 225	خاتمة.

-227	قائمة المراجع.
240	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40-38	يوضح ملخص للدراسات السابقة	01
68	يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة	02
79	يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية	03
89	يوضح تلخيص لمحتوى أبعاد العدالة التنظيمية	04
129	يوضح أهم مصادر الاغتراب الوظيفي	05
130	يوضح أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقا لبعض الدراسات السابقة	06
141	يوضح مراحل الاغتراب الوظيفي ونتائجه	07
152	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	08
153	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	09
153	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية	10
155	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
156	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن-	12
157	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13

157	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	14
158	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	15
159	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع النشاط	16
159	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة	17
160	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	18
164	الصدق الداخلي لفقرات البعد العدالة التوزيعية	19
164	الصدق الداخلي لفقرات البعد العدالة الإجرائية	20
165	الصدق الداخلي لفقرات البعد عدالة التعاملات	21
166	صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان	22
166	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	23
167	توزيع البنود على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية في صورته النهائية	24
169	الصدق الداخلي لفقرات البعد العجز	25
170	الصدق الداخلي لفقرات البعد اللامعنى-	26
171	الصدق الداخلي لفقرات البعد اللامعيارية	27
172	الصدق الداخلي لفقرات البعد العزلة الاجتماعية	28
173	الصدق الداخلي لفقرات البعد الاغتراب عن الذات	29
173	صدق الاتساق البنائي للمحور الأول والثاني والدرجة الكلية للاستبيان	30
174	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	31
175	يوضح توزيع عبارات مقياس الاغتراب الوظيفي على البنود الخمسة	32
177-176	يوضح التساؤلات و الفرضيات ونوع الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجتها-	33
181	يوضح معامل الارتباط بين درجات مقياس "العدالة التنظيمية" ودرجات مقياس "الاغتراب الوظيفي" لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.-.	34
187	يوضح معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية	35

	بالمؤسسة العمومية الجزائرية	
188	يوضح معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والاعترا ب الوظيفة لى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية	36
189	يوضح معامل الارتباط بين بعد عدالة التعاملات والاعترا ب الوظيفة لى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية	37
199	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بالمؤسسات العمومية الجزائرية	38
200	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير "السن" بالمؤسسات العمومية الجزائرية".	39
201	يوضح اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق فى إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن)	40
202	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية	41
203	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير نوع النشاط بالمؤسسات العمومية الجزائرية	42
208	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للاعترا ب الوظيفة تعزى لمتغير الجنس بالمؤسسات العمومية الجزائرية".	43
209	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للاعترا ب الوظيفة تعزى لمتغير السن بالمؤسسات العمومية الجزائرية	44
210	يوضح اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق فى إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن)	45
211	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للاعترا ب الوظيفة تعزى لمتغير الأقدمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".	46
212	يوضح الفرق فى درجات إدراك الموارد البشرية للاعترا ب الوظيفة تعزى لمتغير نوع النشاط بالمؤسسة الجزائرية	47

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يوضح أنموذج الدراسة	01
64	يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبول المخرجات (التغذية العكسية)	02
69	يوضح معادلة مقارنة العدالة	03
70	يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها	04
72	يوضح عناصر نظرية التوقع	05
77	يوضح الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية	06
116	يوضح هرم ماسلو للحاجات	07
152	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير-الجنس-	08
153	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير-السن-	09
154	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير-الأقدمية في العمل-	10
156	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-الجنس-	11
156	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-السن-	12
157	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-المستوى التعليمي-	13
158	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-الحالة الاجتماعية-	14
158	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-الرتبة الوظيفية-	15
159	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-نوع النشاط-	16
160	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-الصفة-	17
160	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير-الأقدمية-	18

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق
01	يمثل قائمة بأسماء السادة المحكمين
02	يمثل مقياس العدالة التنظيمية
03	يمثل مقياس الاغتراب الوظيفي

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى عينة من الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية بالجزائر (خدماتية، صناعية)، ودراسة الأثر المحتمل لكل من المتغيرات التالية: الجنس، السن، الأقدمية، ونوع نشاط المؤسسة على علاقة العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وتم تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في مقياس "العدالة التنظيمية" و"مقياس الاعتراب الوظيفي". تكون مجتمع البحث من 900 موظف، اقتصرت عينة الدراسة على 298 موظف، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وخضعت الدراسة لجملة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في: النسب المئوية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار Ttest، واختبار one way anova.

لقد كشف الدراسة على النتائج التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين إدراك العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين إدراك العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة .
- 3- توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين إدراك العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس) بالمؤسسات محل الدراسة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن) لصالح الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بالمؤسسات محل الدراسة.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الأقدمية) بالمؤسسات محل الدراسة.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس) بالمؤسسات محل الدراسة.
- 10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير (السن) لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة بالمؤسسات محل الدراسة.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الأقدمية) بالمؤسسات محل الدراسة.
- 12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة)

لصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الجزائرية.

Abstrait

Cette étude vise à révéler la nature de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et l'aliénation du travail parmi un échantillon de ressources humaines dans les institutions publiques en Algérie (services, industriels), et à étudier l'impact potentiel de chacune des variables suivantes : le sexe , l'âge, l'ancienneté et le type d'activité de l'organisation sur la relation entre justice organisationnelle et aliénation professionnelle. Le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive, corrélacionnelle et comparative et les outils d'étude ont été appliqués, à savoir l'échelle de « Justice organisationnelle » et la « Job Alienation Scale ». La population de recherche était composée de 900 employés. L'échantillon d'étude était limité à 298 employés. , sélectionnés à l'aide d'une méthode d'échantillonnage aléatoire simple, et l'étude a été soumise à une méthode statistique générale comprenant : les pourcentages, le coefficient de corrélation de Pearson, le test T et le test anova unidirectionnel.

L'étude a révélé les résultats suivants :

1- Il existe une corrélation inverse modérée entre la perception de justice organisationnelle et l'aliénation fonctionnelle des ressources humaines dans les institutions étudiées.

2- Il existe une faible corrélation inverse entre la perception de justice distributive et l'aliénation fonctionnelle des ressources humaines dans les institutions étudiées.

3- Il existe une corrélation inverse modérée entre la perception de justice procédurale et l'aliénation du travail parmi les ressources humaines dans les institutions étudiées.

4- Il existe une faible corrélation inverse entre la perception de l'équité des transactions et l'aliénation fonctionnelle des ressources humaines dans les institutions étudiées.

5- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle par les ressources humaines en raison de la variable (le sexe) dans les institutions étudiées.

6- Il existe des différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle par les ressources humaines en raison de la variable (âge) en faveur de la tranche d'âge de 30 à 35 ans dans les institutions étudiées.

7- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle par les ressources humaines en raison de la variable (ancienneté) dans les institutions étudiées.

8- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception de la justice organisationnelle par les ressources humaines en raison de la variable (type d'activité de l'organisation) dans les institutions étudiées.

9- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans la perception des ressources humaines de l'aliénation du travail en raison de la variable (le sexe) dans les institutions étudiées.

10- Il existe des différences statistiquement significatives dans la perception des ressources humaines de l'aliénation du travail en raison de la variable (âge) en faveur de la tranche d'âge de moins de 30 ans dans les institutions étudiées.

11- Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la perception des ressources humaines de l'aliénation du travail en raison de la variable (ancienneté) dans les institutions étudiées.

12- Il existe des différences statistiquement significatives dans la perception des ressources humaines quant à l'aliénation du travail en raison de la variable (type d'activité de l'organisation) en faveur de l'Institution Publique Algérienne de Santé de Quartier.

Abstract

The study scrutinizes the nature of the relationship between the perception of organizational justice and functional alienation among a sample of human resources in public institutions in Algeria (services, industrial), and the study of the potential impact of each of gender, age, seniority, and type of the organization's activity on the relationship between the organizational justice and functional alienation. The research design implemented in this study was descriptive-correlational-comparative, and the "organizational justice" and the "functional alienation" scales were the main research tools.

The research sample was 298 employees selected randomly out of a population of 900 individuals, and the study was subjected to different statistical methods, like; percentages, Pearson Correlation coefficient, T-test, and one-way ANOVA test. The study revealed the following findings:

- 1. There is an average inverse correlation between the perception of organizational justice and functional alienation.**
- 2. There is a weak inverse correlation between the perception of distributive justice and functional alienation.**
- 3. There is an average inverse correlation between the perception of procedural justice and functional alienation.**
- 4. There is a weak inverse correlation between the perception of justice of transactions and functional alienation.**
- 5. There are no significant statistical differences in the perception of organizational justice in relation with gender.**
- 6. There are significant statistical differences in the perception of organizational justice in relation with age from 30-35 years old.**
- 7. There are no significant statistical differences in the perception of organizational justice in relation with seniority.**
- 8. There are no significant statistical differences in the perception of organizational justice in relation with the type of the organization's activity**
- 9. There are no significant statistical differences in the perception of functional alienation in relation with gender.**
- 10. There are significant statistical differences in the perception of functional alienation in relation with age under 30 years old.**
- 11. There are no significant statistical differences in the perception of functional alienation in relation with seniority.**
- 12. There are significant statistical differences in the perception of functional alienation in relation with the type of the organization's activity.**

مقدمة:

بدء الغرب الذي قاد وحمل راية التطور والرقي باكتشاف حقيقة الإنسان، الذي أصبح موردا بشريا ينافس باقي عناصر العمل، وأصبح مع مرور الوقت يعتبر الرأس المال الحقيقي لكل منظمات العالم المتطور، بحيث كان بهذا المورد في حدود مؤسسة عمله بتوفير كل التجهيزات الضرورية لعمله، وتوفر له المحيط الصحي، والظروف الفيزيائية الضرورية، وتهيئ ظروف التخطيط لحياته المهنية من البحث عليه، وجلبه إلى اختياره، وتعيينه والعمل على صقل مواهبه، وإكمال أوجه النقص عنده بالتكوين والتدريب والبحث الدائم على عوامل وشروط تحفيزه والرفع من معنوياته، بل تخطاه للاهتمام بكل جوانب حياته الاجتماعية بصفة عامة .

للأسف أن هذا الواقع في الدول النامية ومنها الجزائر لم يتحقق بعد، على الرغم من التطور التكنولوجي الذي حول العالم إلى قرية صغيرة لا تخرج الجزائر عن كونها أحد مكونات هذا العالم تخضع لعوامل داخلية وخارجية لتحقيق أهداف هذا التطور .

سعت الجزائر من خلال سياسة الإصلاحات المتتالية إلى محاولة الاستغلال الأمثل لكافة الموارد، بما في ذلك المورد البشري الذي يعتبر أساس كل تنمية أدواتها ووسيلتها وهدفها، وهذا الهدف لا يتأتى إلا بالعناية بهذه المورد في مختلف أبعاده العلمية، التنظيمية، التأهيلية، والميدانية. كما أن تحقيق هذا الهدف وضع المؤسسات العمومية بالجزائر أمام جملة من التحديات على مستوى البناءات الاجتماعية والتنظيمية .

واكبت هذه التحديات لتمس العديد من القطاعات العمومية كالقطاع الصناعي، والقطاع الصحي في الجزائر، وجاءت لتؤكد على أهمية المورد البشري وقدرته على التكيف مع الأوضاع الحالية، مما يطرح العديد من التساؤلات حول مستقبل قطاع الصناعة وقطاع الصحة في الجزائر، وما يخضع له من تغييرات وتعقيدات من منطلق تطبيق تجارب مستعارة، والجدل المطروح في إطار العولمة الثقافية، يؤكد أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستورد منظومات أثبتت نجاحها في دول أخرى على اعتبار أن لكل دولة

خصوصيتها المميزة، فنقل تقنيات وأساليب تسيير الموارد البشرية من مؤسسات ناجحة في دول أخرى على اعتبار أن هذه الطرق والتقنيات عالمية ولا تخص ثقافة بلد ذاتها يعد بمثابة تحد تجهل عواقبه .

من أهم المجالات التي تهتم بها المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها التي تقوم به هو الأداء والفعالية، ذلك أن تعمل بالقاعدة التنظيمية أن كل زيادة في الأداء من قبل الأفراد في المؤسسة تقابلها زيادة في الأداء الكلي للمؤسسة والذي يترجم لزيادة أكيدة في الكفاية الإنتاجية ومنه تحقيق الربح وهو المبتغى للمؤسسة، لذا فإن العناية بالمؤسسة اليوم ومحاولة دراستها يكون وفق هذا المدخل الأساسي لدراسة التنظيمات (بحري، خرموش، 2022، ص 1289).

لعل محاولة فهم العدالة التنظيمية ينطلق من هذا الأساس، ذلك أنها تعد أحد أهم المتغيرات التنظيمية المهمة، تدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المؤسسات، فهي تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة، وهي العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مديره والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي (سريير الحرتسي، 2017، ص 58).

لا يمكن التطرق للعدالة التنظيمية كمكون أساسي للهيكلي الاجتماعي والنفسي بالمؤسسات دون البحث عن علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى كالاغتراب الوظيفي باعتباره من الظواهر التي صاحبت التقدم والرقى الذي وصل إليه الإنسان، وهي من الظواهر التي أضرت بالإنسان وبالبيئة في الآن ذاته، فالاغتراب الوظيفي كما عرفه "مؤيد سالم": شعور العاملين بالمؤسسة أن هذه المؤسسة التي ينتمون إليها لم تعد المكان المناسب لاستمرارهم بها، ويرجع ذلك لأسباب تتعلق بالمؤسسة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهذا في حد ذاته توجه خطير يمس علاقة الانتماء وولاء الموظف للمؤسسة،

ويعرفه **Vandenberghe** بأنه: " ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسيا أو فكريا أو مهنيا " (بوشلاغم،كوسة،2020، ص252)

انطلاقا مما سبق نسعى من خلال دراستنا هذه إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) بالاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات) بالمؤسسات العمومية متنوعة النشاط بولاية سطيف، بالتحديد: المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. ENPEC.SETIF، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. حمام السخنة. EPSP. H SOKHNA. وبناء على المنهج الوصفي المعتمد في هذه الدراسة، تم تقسيم فصول البحث كما يلي :

• **الفصل الأول :** تضمن "الإطار العام لإشكالية الدراسة" والتساؤلات التي طرحناها حولها، أهمية الدراسة، أهدافها ودواعي اختيار الموضوع، ثم عرض أهم الدراسات السابقة للاستفادة منها، ثم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأخيرا صياغة الفرضيات .

➤ يحتوي "الجانب النظري" على فصلين :

• **الفصل الثاني:** تضمن "مدخل سوسيولوجي للعدالة التنظيمية"، والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم العدالة التنظيمية، ونشأة وتطور العدالة التنظيمية، ثم أهم المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية، ثم التفصيل في أبعاد العدالة التنظيمية، ثم أشكال العدالة التنظيمية، والتطرق إلى أهمية العدالة التنظيمية، وفي الأخير أهم المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية.

• **الفصل الثالث:** تضمن "مدخل سوسيولوجي لاغتراب الوظيفي"، والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم الاغتراب الوظيفي، نشأة وتطور الاغتراب الوظيفي، ثم أهم المداخل النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي، الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى التفصيل في أبعاد الاغتراب الوظيفي، ثم قياس الاغتراب، وفي الأخير مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي.

➤ يحتوي "الجانب التطبيقي" على فصلين :

- **الفصل الرابع:** تضمن "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية" من خلال تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، ثم حدود الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية المعتمد عليها للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.
- **الفصل الخامس:** تضمن "عرض ومناقشة نتائج الدراسة" التي تم التوصل إليها من الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما كتب نظريا، ثم خاتمة تليها قائمة بالمراجع التي تمت الاستعانة بها، والملاحق التي تتضمن المقاييس المستخدمة في الدراسة وقائمة للأساتذة المحكمين ممن عرضت عليهم المقاييس .

الفصل الأول

- الإطار العام لإشكالية الدراسة -

✿ تمهيد:

1. إشكالية الدراسة.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. دواعي اختيار موضوع الدراسة.
5. الدراسات السابقة.
6. المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة.
7. فرضيات الدراسة.

✿ خلاصة:

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل لعرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه. والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه، وإذا نجح في ذلك يكون قد حدد المسار العام للبحث، وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات الكافية.

1. إشكالية الدراسة:

العمل ضرورة من ضروريات الحياة يحتاج إليه الأفراد لتوفير احتياجاتهم المعيشية، ومتطلباتهم المادية والاقتصادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو حاجة نفسية لتحقيق الذات. فحسب "ابراهيم ماسلو" تحقيق الذات هو: "الرغبة التي تؤدي إلى تحقيق إمكانات الفرد كاملة"، فمن خلال العمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وإبراز شخصيته ضمن محيط العمل. ولاشك أن الأفراد يسعون بشكل متواصل لتحقيق حاجاتهم النفسية الأمر الذي يشعرهم بالرضا والسعادة، ويعد العمل مجال كبير لتحقيق تلك الحاجات.

هذه المعرفة بأهمية العمل لدى الأفراد، تقتضي من المؤسسات الأخذ في الحسبان الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وعليه فوظيفة الإدارة بهذا المعنى تهتم بدراسة هذه العوامل، وتكييفها من خلال فهم الضغوطات، الصعوبات، والمشاكل باختلاف مصادرها التي من شأنها أن تشكل مصدر خطر على الفرد العامل، وتعيقه على الأداء الجيد، والتمتع بالفاعلية العالية، حيث ذكر أن مصدر عوامل الخطر يتجلى إما في سياق العمل أو مضمونه (Hilaire, 2012, p02). وتشمل بيئة العمل: الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي، الدور الوظيفي، تطور المسار الوظيفي، العلاقات الشخصية، العمل والحياة، تنظيم العمل، عبئ العمل، وعوامل أخرى كالعادلة التنظيمية، والاعتراب الوظيفي.

ومنه وجدت المؤسسات أمامها جملة من التحديات على مستوى البناءات الاجتماعية والتنظيمية. فالمؤسسة الناجحة هي التي تعي جيدا أهمية المورد البشري في تجسيد إستراتيجيتها، وبهذا أصبح المورد البشري أحد أهم عناصر ومدخلات النظام الاقتصادي الجديد، وأعظم القوى المتحركة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالمها المستقبلية.

كنموذج عن مجالات العمل التي قد تتجلى فيها الضغوط النفسية بشكل واضح من خلال أغلب الدراسات، القطاع الصناعي والقطاع الصحي في الجزائر، والتي تعنى بها دراستنا الحالية، أما القطاع الصناعي في بلدنا فقد ساهمت التطورات الحاصلة في الماضي القريب واليوم في المحيط الخارجي للمؤسسة العمومية الصناعية من خلال مختلف الأزمات الاقتصادية التي مرت بها والانتقال والانفتاح على سياق اقتصادي جديد يتقاطع فيه الكثير من الفاعلين الاقتصاديين الجدد في الكشف عن عجز وعدم قدرة المؤسسة العمومية المستقلة على التكيف مع هذه التحولات، وكذلك عن ضعف في تسيير وإدارة الموارد المادية والبشرية في هذه المرحلة الحساسة، كل هذا يستدعي إيجاد وتبني أساليب وتوجهات جديدة في أنماط التصرف والتفكير في الممارسات التسييرية والتنظيمية الملائمة لهذه الأوضاع الجديدة والمستحدثة. مما فرض ضرورة ملحة وعملية لمواجهة التحديات .

سعيًا لمواكبة عملية التطور والتغيير المطلوبة في مؤسساتنا العمومية الصناعية وجب التخلي عن وضع الهياكل والأنظمة الجديدة وإصدار القوانين والمراسيم والاتفاقيات التي تنظم علاقات العمل بل وجب تغيير الذهنيات وأساليب التفكير والتصورات الجامدة والموروثات القديمة التي خلفتها أنظمة التسيير الاشتراكي وحتى الممارسات السلوكية الفردية والجماعية وعلى كل المستويات الهرمية.

لعل التمسك بالتصورات والأنماط والممارسات التقليدية وعدم القابلية في التخلص منها هي في الحقيقة أصل جميع الاختلالات وأمراض المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي (بودراع، زمور، 2019، ص 61).

كما تعتبر المؤسسات العمومية التابعة للقطاع الصحي بالجزائر من أهم المؤسسات العمومية، وهذا راجع لعلاقتها المباشرة بأفراد المجتمع وطبيعة الخدمات المقدمة لهم، ومن بين الخصوصيات لهذه المؤسسات تواجد رتب وظيفية كثيرة هي: العمال والأطباء والإداريين والممرضين، هذا التنوع يجعل من هذه المؤسسات بيئة خصبة لظهور اختلافات ثقافية في سلوكيات الأفراد، مما قد يؤدي إلى ظهور بعض المشاكل والسلوكيات السلبية في هذه المؤسسات منها الاغتراب الوظيفي ولعل الأسباب القوية لظهور الاغتراب الوظيفي هو البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسات.

تضطلع المنظومة الصحية في الجزائر بمسئولياتها ومهامها التي تمس بصحة وسلامة الأفراد بشكل مباشر ولكن توفيرها لهذه الخدمات يظل محدودا كما ونوعا إذ لا يخفى على أحد المشكلات التي عانت ولا تزال تعاني منها المنظومة من خلال عدة مؤشرات منها: نقص المرافق والمؤسسات الصحية وسوء توزيعها في بعض الأحيان خاصة المناطق الجنوبية والنائية بما يسمى بمناطق الظل في بلادنا، بالإضافة إلى قلة الإمكانيات والتجهيزات الطبية، ولعل هذا ما عرته جائحة كورونا حيث أبانت المشكلات التي تعاني منها المنظومة منها ما يتعلق بالتسيير ومنها ما يتعلق بتوفر الأجهزة الطبية ووسائل الوقاية.

يتأثر بشكل مباشر ممارسي القطاع الصحي بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم بهذه المشكلات فقد يعانون من الضغوطات والإرهاق والاحترق وحتى الاكتئاب، وهذا ما توصلت إليه دراسة "عازم" (2009) التي أسفرت عن معاناة ممرضات الاستعجالات الطبية من مستوى ضغط مرتفع، ودراسة "زروال" (2013) التي توصلت إلى أن مستوى الإجهاد

لدى عمال مصالح الاستعجالات شبه الطبيين يميل للارتفاع، ودراسة "بن عبد الله" (2017) التي أكدت وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغط المهني وجودة الحياة لدى الأطباء المقيمين (بوناب، 2022، ص ص 6-7).

انطلاقاً مما سبق سارعت المؤسسات بمختلف نشاطاتها لردم الفجوة بين متطلباتها، ومطالب العاملين بها، فنظرة الإدارة التقليدية تجعل من المدير أو الرئيس هو محور التوجهات، وإهمال دور الأفراد بشكل أو بآخر، ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة العليا معرفة الوصفة الناجعة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

في هذا السياق ظهر مفهوم "العدالة التنظيمية" وهو من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق، السياسة والحقوق، احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق، ويوجب احترامه وتطبيقه. فهي من بين أهم محددات السلوك التنظيمي التي لقيت اهتماماً من طرف الباحثين في ميادين علم الاجتماع، علم النفس الصناعي والتنظيمي، وإدارة الموارد البشرية باعتبارها كما يعرفها. "Greenberg" الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg, 1990, 75).

قد يمكن القول أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في العديد من الدراسات التي أشارت للدور الفعال الذي تلعبه في خلق العديد من السلوكيات الايجابية والحد من الآثار السلبية في المؤسسات مثل: دراسة "منى علي عبد ربه زيدية" (2023) حول أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية ، ودراسة "قاسم نايف علوان" (2007) حول تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، ودراسة "معمر حمزة" (2014) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وباقي الدراسات

التي أكدت على أن قيمة العدالة احتلت أعلى القيم في النظام الإداري، وأن هذه القيمة من أهم عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في درجة أهميتها في تشكيل الثقافة المؤسسية. قد يتغير مفهوم العدالة التنظيمية نتيجة لطبيعة العمل ومتطلباته وقوانينه الوظيفية خاصة في العصر الحالي الذي يتميز بالسرعة والتطور المتواصل، هذه الميزة إن كانت إيجابية في معظمها إلا أنها صاحبت معها العديد من السلبيات التي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للعامل أو حتى على صحته النفسية والجسمية، فكثير من الأعمال والمهن تغيرت عما كانت عليه من قبل، بتغير وتطور المجتمع وتزايد احتياجاته وأصبحت تمارس في جو مشحون بالكثير من الصعوبات والضغوطات.

لعل غياب تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسات، قد يشكل أيضا خطرا على الوضعية الوظيفية، وقد ينتقل الأمر إلى الحالة النفسية في حالة شعور الموارد البشرية أنهم لا يحصلون على مخرجاتهم الوظيفية بشكل عادل مقارنة مع باقي زملائهم سواء في مهنتهم أو مختلف المهن الأخرى أو فيما يخص الإجراءات والسياسات التي ينتهجها أصحاب القرار عند اتخاذ القرارات، أو فيما يخص طريقة التعامل معهم عند تنفيذ الإجراءات بالشكل الذي يرونه ويشعرون بأنه عادل ومنصف لهم، فشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية مهم لإبعاد التوتر عنهم والقلق حول مصيرهم واستقرارهم في المهنة، والشعور بالأمن الوظيفي خاصة أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي غير ثابت، وإدراك الأفراد لها لا يتم بشكل واحد بل يختلف ويتفاوت باختلاف وتفاوت طبيعة كل فرد، وتتحدد طبيعة إدراكه للعدالة التنظيمية بناء على تصوراته الذاتية حول العمل بحيث إنه ليس لجميع الأفراد نفس التصورات.

كما يشير "الحنيطي" (2003) إلى أن عدم تطبيق العدالة والموضوعية بين العاملين يؤدي إلى صراع قيمي بين القيم الاجتماعية، والقيم التنظيمية (الخرشوم، 2010، ص 312). كما أن الخطر الذي يمكن أن يشكله غياب العدالة التنظيمية على المؤسسات والأفراد قد يتمثل في أن انخفاض مدركات العاملين لبعد التعاملات، ما قد يؤدي إلى نتائج سلبية

كضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية، والاعتراب الوظيفي.

الاعتراب أحد الموضوعات التي باتت تفرغ نفسها، تستحوذ على اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع. وقد عكست هذه الأعمال مدى إلحاح فكرة الاعتراب على ذهن الإنسان، وتفكيره ومدى طغيان صيغة الاعتراب على العلاقات بين الإنسان وغيره من أفراد المجتمع حتى أن الكثير من المفكرين يصفون هذا العصر بعدة أوصاف حيرتهم فصاغوها في شكل تساؤلات منها: "هل هو عصر العلم والتكنولوجيا؟ أم عصر الذرة والرعب النووي؟ أم عصر الاعتراب والقلق والوحدة؟"، وفي ضوء ذلك فهم يرون أن أزمة الإنسان المعاصر إنما ترجع في صميمها إلى اغترابه عن الطبيعة وعن الآخرين بل حتى عن ذاته، لذلك يحدث الصراع والتوتر بين الفرد وواقعه الخارجي ويسوء توافقه مع نفسه ومع الآخرين .

تعد ظاهرة الاعتراب ظاهرة إنسانية يمكن أن نجدها في كل جوانب الحياة، وتعد من أهم إفرازات عصر العولمة وإحدى سماته البارزة ولها مظاهرها المتعددة. كما يعد الاعتراب أساس الفشل في التفاعل بين العوامل النفسية والعوامل الاجتماعية. فحينما يضعف الانتماء ويشوبه الخل. فإن ذلك يشير إلى وجود الاعتراب باعتباره المقابل السلبي للانتماء ودلالة على نزيف الوعي وأزمة الهوية.

لم تلق في البداية ظاهرة الاعتراب في المجال التنظيمي الاهتمام الكافي من طرف المختصين في علم الاجتماع وعلم النفس التنظيم والعمل على غرار الاهتمام الذي لقيته لدى علماء التربية، وعلماء النفس الاجتماعيين، حيث كانت البدايات الأولى لتناول ظاهرة الاعتراب في مجال العمل في كتابات "كارل ماركس" الذي أشار إلى اغتراب العامل عن وسائل الإنتاج، وذلك لأسباب موضوعية كامنة في علاقات الإنتاج، ونسق السيادة الطبقي مما يؤدي إلى انفصالهم عن العمل والإنتاج، كما يؤدي في نفس الوقت إلى اغترابهم عن الطبيعة وعن ذاته.

تزايد اهتمام العلماء بظاهرة الاغتراب في شكل دراسات عديدة حاولت إعطاء مفهوم وتعريف للاغتراب الوظيفي من أهمها دراسة "ميلفن سيمان" الذي حاول من خلالها تحديد أبعاد تعبر عن ظاهرة الاغتراب حددها بخمسة أبعاد (العجز.اللامعنى. اللامعيارية. الانعزالية. الاغتراب عن الذات) (Seeman.M,1959.284). ثم جاءت دراسات عديدة اهتمت بموضوع الاغتراب دراسة "شيبارد" (1982) حول علاقة الاغتراب بالرضا المهني، ودراسة "موشي بناي" و"جاكوب وايسبرغ" (1995) حول ظاهرة الاغتراب في القطاعات العمومية والخاصة بروسيا، ودراسة "عنوز" (1999) حول مصادر الاغتراب الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي بالأردن.

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية إدراك العدالة التنظيمية في البيئة التنظيمية كمحدد رئيسي لأداء الموارد البشرية، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى جوانب القصور التي قد تضعف من مدركات العدالة التنظيمية بالمؤسسات، بالرغم مما حظي به موضوع العدالة التنظيمية من بحث وتحليل خلال الفترة الأخيرة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد، ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المؤسسات ويؤثر بها، ويتسم موضوع العدالة التنظيمية في دراستنا هذه بالأصالة من خلال ربطه بموضوع حيوي، وهو الاغتراب الوظيفي باعتباره حسب تصنيف "W.R.Scott, 1998" أحد الأمراض التنظيمية.

بالمقابل لم يحظ موضوع العدالة التنظيمية في علاقته بالاغتراب الوظيفي بنصيب وافر من الدراسات كدراسة "حامدي جيلاني" (2021) التي هدفت لقياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي.

لا يمكن تحسين المؤسسات العمومية بالجزائر إلا بالقيام بالمزيد من الدراسات التي قد تسهم إلى حد ما في وضع استراتيجيات جديدة وواضحة وفعالة، فالواقع يتطلب منا

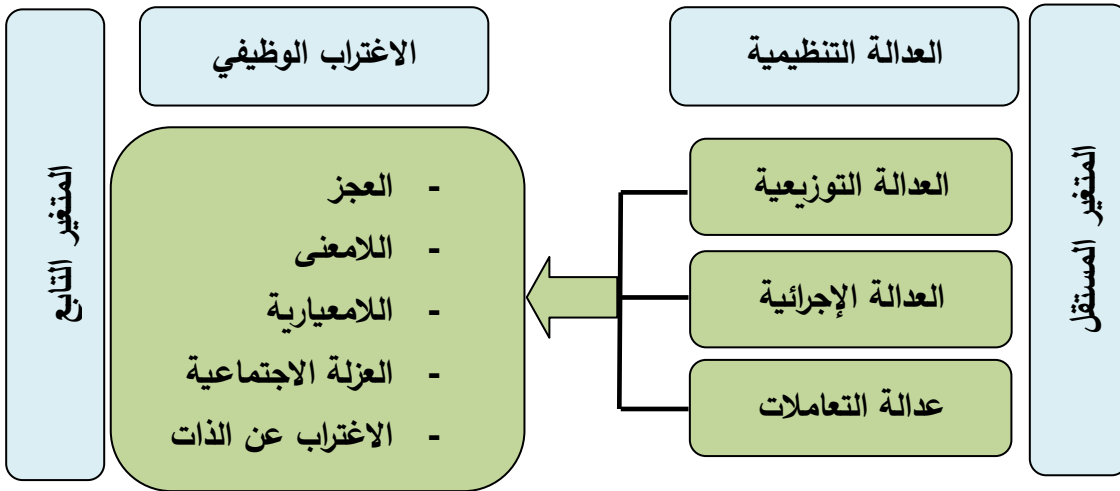
تجاوز الحلول النظرية الشكلية والمؤقتة إلى حلول حقيقية مبنية على أسس علمية ودراسات موضوعية كفيلة بإخراجها من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل.

ومن هذا المنطلق يثير هذا الموضوع إشكالية تتعلق بطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) بالاغتراب الوظيفي بالمؤسسات العمومية بالجزائر، ومنه تتمحور إشكالية الدراسة على النحو التالي:

"ما طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟"

وتنبثق عن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات تتمثل في :

- 1 - ما طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- 2 - ما طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة الإجرائية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- 3 - ما طبيعة العلاقة بين إدراك عدالة التعاملات والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة؟
- 5 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة؟



الشكل رقم (01): يوضح أنموذج الدراسة -

المصدر: - إعداد الباحث -

2. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهومين من المفاهيم التنظيمية الإدارية الحديثة والهامة، وهما مفهوم العدالة التنظيمية والذي يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وكذلك مفهوم الاغتراب الوظيفي.
- كما تبرز الأهمية النظرية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها الدراسة الحالية، من خلال سد النقص في الأبحاث العربية والمحلية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، الأمر الذي يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الباحثين.
- التقدم بتوصيات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالانتماء والولاء وتبني مبادئ العدالة التنظيمية والحد من الجوانب السلبية للاغتراب الوظيفي.

3- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بحث طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

1- تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة ما يسمح بوضوحها نظرياً.
2- بيان طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

3- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.

4- بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.

4- دواعي اختيار موضوع الدراسة:

يعزى اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

1- اندراج الموضوع ضمن اهتمامي أكثر من غيره من المواضيع، مما أوجد إرادة التعمق في البحث، كما أنه يجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع.

2- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل، ومن خلال تطبيق الإجراءات المنهجية، جمع البيانات، يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

3. الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث.

ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية ما بين 1990-2023 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب كونها دراسات أجنبية وعربية ومحلية. وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، وفق ترتيب كرونولوجي من الأحدث إلى الأقدم.

3-1 - الدراسات المحلية والعربية :

الدراسة رقم (01)

- الباحث: منى علي عبد ربه زيدية
- العنوان: أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. "
- المكان والزمان: قطاع غزة / فلسطين، 2023.07.14
- هدف الدراسة:
- التعرف على أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- نتائج الدراسة:
- كشفت الدراسة أن تطبيق العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، كما أن العدالة التوزيعية تجعل العاملين يشعرون بالإنصاف، ويزيد من الإنتاجية، والعدالة الإجرائية تجعل العاملين يطلبون بعض التوضيحات في الإجراءات المتبعة.

الدراسة رقم (02)

- الباحث: مرابط كوثر، أقطي جوهرة
 - العنوان: العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة "
 - المكان والزمان: بسكرة / الجزائر، 2022.
 - هدف الدراسة:
- تهدف الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة في جمع البيانات على عينة مكونة من 50 موظف، والتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.
- نتائج الدراسة:
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيف نسبيا وعكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية، ووجود دور كبير للعدالة التنظيمية بأبعادها في التقليل من الاغتراب الوظيفي.
- أوصت الباحثتان بضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية و البشرية .

الدراسة رقم (03)

- الباحث: جيلاني حامدي ، هزرشي طارق
- العنوان: مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة.
- المكان والزمان: الجلفة / الجزائر، 2022/07/01.

- **هدف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة لمعالجة أثر تطبيق مبادئ العدالة التوزيعية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة، من خلال استخدام أداة الاستبانة، بإتباع الأسلوب الكمي التحليلي لاختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS في عملية تحليل 134 استبانة.

- **نتائج الدراسة:**

كشفت الدراسة أن هناك إدراكا إيجابيا للموظفين لمبدئي الإسهام والحاجة دون مبدأ المساواة، مع عدم وجود فروق جوهرية في آراء الموظفين نحو الاغتراب الوظيفي، بغض النظر عن مستواهم العلمي والوظيفي وجنسهم.

الدراسة رقم (04)

- الباحث: بن تونس الطاهر، أوبليل ليديا، لوناسي سعاد

- العنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.

- المكان والزمان: تيزي وزو/ الجزائر، ماي 2022.

- **هدف الدراسة:**

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين كل من الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز، ومن أجل تحقيق فرضيات الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية متكونة من 70 عاملا وعاملة باستخدام مقياس الاغتراب الوظيفي ومقياس الدافعية للإنجاز.

- **نتائج الدراسة:**

كشفت الدراسة بوجود علاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير، وانعدام المعنى)، والشخصية (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز)، والدافعية

للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM

*** الدراسة رقم (05) ***

- الباحث: عبد الرحمان ياسر، بوغرزة رضا، حديد يوسف
- العنوان: الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .
- المكان والزمان: جيجل / الجزائر، 2022/06/01.
- هدف الدراسة:

محاولة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي) على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة والتي بلغ حجمها 102 موظف إداري حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام spss.

• نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين، ويرجع ذلك إلى الأثر الإيجابي لبعدي: صمت الإذعان والصمت الدفاعي. كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة فسح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم، وضرورة إشراكهم في عملية صنع القرارات وتفويضهم المسؤوليات والصلاحيات، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم في مجال الاتصال والتواصل.

*** الدراسة رقم (06) ***

- الباحث: حامدي جيلاني
- العنوان: قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (الجلفة)

• المكان والزمان: الجلفة / الجزائر، 2022/05/10.

• هدف الدراسة:

قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد (الجلفة)، من خلال أداة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من 40 موظفا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي spss v25

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين جاء بمستوى منخفض ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

الدراسة رقم (07)

• الباحث: حامدي جيلاني

• العنوان: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي

• المكان والزمان: الجلفة/ الجزائر، 2022/2021.

• هدف الدراسة:

قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 730 موظفا، اقتصرت عينة الدراسة على 263 موظفا تم اختيارهم عشوائيا، لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تطوير استبانة لغرض جمع البيانات.

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسات جاء بمستوى مرتفع.
- مستوى إدراك العاملين للاغتراب الوظيفي بأبعاده (اللامعنى، اللامعيارية، العزلة، الاغتراب عن الذات، جاء بمستوى منخفض، أما العجز كان المستوى متوسط.
- وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى الاغتراب الوظيفي.
- وجود أثر بين أبعاد العدالة التنظيمية بصفة مجتمعة على الاغتراب الوظيفي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً (العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية) على التوالي على مستوى الاغتراب الوظيفي، في حين لم يؤثر بعد العدالة الإجرائية على مستوى الاغتراب الوظيفي.
- وجود فروق بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، السن، الخبرة المهنية)، ولا توجد فروق جوهرية بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، المؤسسة الإستشفائية، السكن، الجنسية).
- وجود فروق بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (السن، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق جوهرية بين العاملين تتعلق بمستوى إدراكهم للاغتراب الوظيفي (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤسسة الإستشفائية، السكن، الجنسية).

* الدراسة رقم (08) *

- الباحث: ميادة كاظم نتوش
- العنوان: دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي 'دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة
- المكان والزمان: البصرة / العراق ،أفريل 2021.
- هدف الدراسة:
- البحث في دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة.

- نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة أن هناك دورا مهم لأبعاد العدالة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين، وأن الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين .
أوصت الدراسة بضرورة العمل على الحد من آثار ظاهرة الاغتراب الوظيفي، بإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار، وتشجيعهم على توفير الاستقرار الوظيفي في مكان العمل .

- *الدراسة رقم (09) *

- الباحث: فاضل فايزة، سعدون سمية

- العنوان: الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل

- المكان والزمان: وهران / الجزائر، 20/09/2021.

- هدف الدراسة:

التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في وكالتي ANEM,ADAS بولاية وهران، حيث تم إتباع المنهج الوصفي والذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة بالاعتماد على استبيان كأداة لهذه الدراسة. تم تطبيق الاستبيان على عينة قدرت ب 75 موظف بعقود التشغيل.

- نتائج الدراسة:

وجود مستوى مرتفع من الإحساس بالاغتراب الوظيفي بأبعاده الستة (العجز، اللامعنى، اللانتماء، اللامعيارية، اللارضا، التشاؤم) لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل في كل من وكالتي ANEM .ADAS بولاية وهران.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي عقود ما قبل التشغيل في كل من وكالتي ANEM.ADAS بولاية وهران في شعورهم بالاغتراب تبعا للمتغيرات التالية: الجنس، السن، نوع الوكالة.

*** الدراسة رقم (10) ***

- الباحث: زاوي صورية، موسى سهام
 - العنوان: أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي
 - المكان والزمان: بسكرة/الجزائر، 2021/06/24.
 - هدف الدراسة:
- محاولة تحديد أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة بولاية بسكرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . اعتمدت الباحثتان على استبانة تم توزيعها على 34 موظفا بمديرية أملاك الدولة.
- نتائج الدراسة:
- وجود علاقة عكسية بين جودة بيئة العمل بمختلف أبعادها على الاغتراب الوظيفي، ووجود ارتباط بلغ :- 0.558
 - وجود ارتباط متوسط بين بعد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بلغ: - 0.418
 - وجود ارتباط مرتفع بين بعد الظروف الاجتماعية والاغتراب الوظيفي في المؤسسة بلغ : - 0.603
 - وجود ارتباط متوسط بين السلامة المهنية والاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بلغ :- 0.380.
 - عدم وجود أثر للعدالة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
 - وجود أثر لجودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي ويعزى هذا الأثر لبعده الظروف الاجتماعية.
- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين برامج وإجراءات الأمن والسلامة المهنية، والاهتمام أكثر بعدالة توزيع الأجور والمكافآت بين العاملين، خاصة وأنها تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

أوصت أيضا بالمحافظة على الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة وتشجيعه وتنميته أكثر، خاصة أنه كان من العوامل المرتبطة بالاغتراب الوظيفي والمؤثرة فيه.

الدراسة رقم (11)

- الباحث: بوشلاغم حنان، كوسة بوجمعة.
- العنوان: تأثير المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل
- المكان والزمان: جيجل/ الجزائر، 2020.

• هدف الدراسة:

تقصي موضوع المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. جيجل، تم إعداد استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت عامل 79 من أصل 263 عامل بالمؤسسة، أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

- توجد علاقة طردية بين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات والاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد علاقة بين نمط العلاقات السائدة داخل جماعات العمل وشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين نظام الحوافز وزيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

أوصت الدراسة بالآتي :

- ضرورة عمل المؤسسات على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يجعلهم يحسون بكيونونتهم وأنهم يختلفون عن الآلات لهم إرادتهم، ويملكون قدرات تمكنهم من اتخاذ قرارات تخدم المؤسسة التي يعملون بها.
- ضرورة اهتمام المديرين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحسوبية في منحها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.

* الدراسة رقم (12) *

- الباحث: قدي عبد المجيد، زروخي فيروز، سلام عبد الرزاق
 - العنوان: دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي
 - المكان والزمان: الشلف / الجزائر، 2020/05/12.
 - هدف الدراسة:
- إبراز دور العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به موظفو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف.
- نتائج الدراسة:
- مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية منخفض.
 - وجود علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية بين متغيري الدراسة، حيث تساهم العدالة التنظيمية بما نسبته 31% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي.
 - تساهم العدالة التوزيعية بما نسبته 0.6% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تساهم العدالة التفاعلية بما نسبته 27.7% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
 - تساهم العدالة الإجرائية بما نسبته 32.3% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- أوصت الدراسة بالآتي :

- ضرورة توفير نظام داخلي يحدد الصلاحيات وإجراءات التعامل، الثواب، العقاب، والمكافآت...
- تشجيع الرؤساء على تبني بيئة تنظيمية تحد من مستوى تأثير الاغتراب الوظيفي.
- الحرص على تعزيز العدالة التوزيعية من خلال تطبيق سياسة عادلة للأجور والمكافآت بموضوعية، بما يتماشى والمهام المكلف بها الموظف داخل الجامعة.
- الحرص على فهم سلوك الموظفين، وتوفير احتياجاتهم بالشكل الذي يحقق أهداف الجامعة.
- ضرورة مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في عمليات اتخاذ القرارات، وإبداء رأيهم بخصوص مشكلات العمل.

* الدراسة رقم (13) *

- الباحث: أمين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر
- العنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي " دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي
- المكان والزمان: العراق، 2019/06/01.
- هدف الدراسة:
- تحديد طبيعة الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي في عينة من العاملين بميناء أم قصر العراقي.
- نتائج الدراسة:
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير العدالة التنظيمية ككل ولكل متغير من متغيراته الفرعية في نشوء حالة الاغتراب في ميناء أم قصر العراقي.
- عند تشخيص حال الاغتراب الوظيفي، يجب على الإدارة مراعاة البحث عن مدى تحقق العدالة التنظيمية ومستوياتها ومؤشرات قياسها.
- أوصت الدراسة بالآتي :

- ضرورة مراعاة صانعي القرارات في مختلف المستويات التنظيمية أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية، والاهتمام بترسيخ الأبعاد الأربعة المجسدة لهذه العدالة في فلسفة الإدارة عند تكوين بيئة التفاعلات الاجتماعية داخل الميناء.

- إعطاء أهمية بالغة لمعالجة حالات الاغتراب الوظيفي والبحث الدوري عن أسباب انتشاره.

* الدراسة رقم (14) *

- الباحث: لؤي محمد علي
- العنوان: أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية "
- المكان والزمان: العراق، 2018.
- هدف الدراسة:
- التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي للعاملين في مديريات الشباب والرياضة العراقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمقابلة الشخصية لبعض الإداريين والموظفين، وبلغت عينة الدراسة 332 موظف .
- نتائج الدراسة:
- كشفت الدراسة أنه يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، حيث إن هناك قصور في أسس العدالة التنظيمية.
- أوصت الدراسة بأهمية ترسيخ وسائل العدالة التنظيمية من خلال إعادة النظر في نظم أساليب تقييم الأداء بحيث تستند على معايير واضحة وعادلة وموضوعية ويشمل ذلك التقييم الفني والأخلاقي.

الدراسة رقم (15)

- الباحث: طارق هزوشي
 - العنوان: أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة.
 - المكان والزمان: الجلفة / الجزائر، 2017/03/20
 - هدف الدراسة:
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، الحوافز) مع أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 47 مستجوب من أطباء وممرضين وإداريين.
- نتائج الدراسة:

وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات بولاية الجلفة، وتوصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي كان متوسطاً، أما الاغتراب الوظيفي فكان مستواه مرتفعاً حسب إجابات العاملين. أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في المساعدة في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بشؤون العاملين للتخفيف من مظاهر الاغتراب، التركيز على الحوافز المعنوية والعمل على تقدير جهود المتميزين.

الدراسة رقم (16)

- الباحث: فرطاس حمزة
- العنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية.دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الابتدائي بولاية عنابة .
- المكان والزمان: عنابة/ الجزائر، 2016-2017.
- هدف الدراسة:

التعرف على إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية، وبين أبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي، واستبيان على عينة مكونة من 184 من معلمي الابتدائي.

• نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة أن:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى معلمي الابتدائي بمدينة عنابة متوسط.
- مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة مرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وأبعاد الصحة النفسية (التفاعل الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، توظيف الطاقات والإمكانات في أعمال مشبعة، التحرر من الأعراض العصابية).
- توجد علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وبعد الشعور بالكفاءة والثقة بالنفس.

* الدراسة رقم (17) *

• الباحث: معمر حمزة

• العنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

• المكان والزمان: ورقلة / الجزائر، 2013-2014.

• هدف الدراسة:

التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن

العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق ذلك طبق استبيانين على عينة مكونة من 280 أستاذا بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية SPSS22 .

• نتائج الدراسة:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع .
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
- أوصت الدراسة بالآتي :
- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولا في التعامل مع الأساتذة ما يدفع بهم إلى الإنجاز.
- السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار وما له من أثر في جعلهم أكثر تمسكا والتزاما بمنظمتهم.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة بالعدالة التنظيمية، والارتقاء بترسيخ مفاهيم المواطنة التنظيمية من خلال توعيتهم وعقد دورات التدريب والندوات الثقافية والمؤتمرات العلمية.

- تشجيع المديرين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى السلوكيات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده النزاهة والموضوعية.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق ابني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق شعورا بالرضا لدى الأساتذة.
- تكثيف اللقاءات المستمرة مع المديرين للتعرف على مشاكل الأساتذة ووجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل.

الدراسة رقم (18)

- الباحث: سعيد بن فايز محمد بن محمد السبعي
 - العنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين.
 - المكان والزمان: المملكة العربية السعودية، 2012.
 - هدف الدراسة:
- التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (مجال الإشراف، المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية).
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من 190 مشرفا تربويا.
- نتائج الدراسة:**

- درجة تطبيق العدالة بأبعادها متوسطة.
- درجة ممارسة أساليب الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجة ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإجبار.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الأساسية، بينما لا توجد فروق لبقية أبعاد العدالة، وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الآتية : المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الدراسة رقم (19)

- الباحث: قاسم نايف علوان
 - العنوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري
 - المكان والزمان: ليبيا، 2007.
 - هدف الدراسة:
- معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، أجريت الدراسة عن طريق استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت 80 فردا .
- نتائج الدراسة:**

- وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها على انتشار الفساد الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة .

أوصت الدراسة بالآتي :

- إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المنظمات العامة محل الدراسة.
- يجب أن يتصف نظام تقييم الأداء المطبق بالعدالة التوزيعية.

- غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات من خلال توفير مناخ تنظيمي يدعم السلوك الأخلاقي.
- السعي على تنمية ولاء الموظفين وغرس روح الانتماء للمنظمة.
- تقوية وتدعيم الأجهزة الرقابية، والكشف على مواطن الخلل والضعف ما يسهل من تنفيذ الخطط الأساسية والسياسة العامة.

3-2- الدراسات الأجنبية :

* الدراسة رقم (20) *

- الباحث: Yukio Ito and Ai
- العنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والضغط النفسية لدى الممرضات في المستشفى في اليابان
- المكان والزمان: اليابان، 2015.
- هدف الدراسة:
- التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والضغط النفسية لدى الممرضات في اليابان، حيث طبق استبيان على 446 ممرضة، وقد استخدم مقياس "كيسلار" لتقييم الضغط النفسي لدى الممرضات.
- نتائج الدراسة:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والضغط النفسية لدى الممرضات.

* الدراسة رقم (21) *

- الباحث: Valadbigi and Ghobadi
- العنوان: عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للإسمنت الأبيض
- المكان والزمان: إيران، 2012.

- **هدف الدراسة:**

دراسة عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للإسمنت الأبيض في إيران، وتوضيح حالة الاغتراب الوظيفي بهدف تحليل العناصر التي تخلق الاغتراب، تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة بلغت 90 موظفا.

- **نتائج الدراسة:**

- توجد علاقة قوية بين الاغتراب الوظيفي وكل من الحالة الاجتماعية، وطبيعة العمل، ورضا الموظفين على الرواتب والأجور، وطبيعة العلاقات بين المديرين والموظفين.

الدراسة رقم (22)

- **الباحث: Ylmaiz**

- **العنوان: العدالة التنظيمية والمواطنة لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا**

- **المكان والزمان: تركيا، 2009.**

- **هدف الدراسة:**

معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة المواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات: الجنس، مجال التدريس، الأقدمية، وما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة. اعتمد الباحث على 424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة.

- **نتائج الدراسة:**

- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين .
 - لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس، سنوات الخبرة) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.
 - يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
 - لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.

- هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

الدراسة رقم (23)

• الباحث: Banai .Moshi and others

• العنوان: علاقة بعض العوامل التنظيمية (القيادة وخصائص العمل) بالاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي .

• المكان والزمان: المجر، 2004.

• هدف الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة قوامها 395 عامل يعملون في خمس شركات، بهدف معرفة العلاقة بين القيادة وخصائص العمل، وكل من الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي.

• نتائج الدراسة:

- هناك علاقة سالبة دالة إحصائياً بين عامل القيادة والالتزام التنظيمي.

- هناك علاقة سالبة دالة إحصائياً فيما يخص علاقة الاغتراب الوظيفي ومركز الضبط.

- لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وعامل الضبط.

الدراسة رقم (24)

• الباحث: fanso Rousseau and others

• العنوان: علاقة الاغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية

• المكان والزمان: 2001.

• هدف الدراسة:

البحث عما إذا كانت هناك علاقة بين مختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثل في (الانفصال النفسي.الشعور بالعجز.اللامعنى.اللامعيارية) والانتماء إلى جماعة غير رسمية. أجريت الدراسة على عينة قوامها 217 من مختلف قطاعات العمل.

• نتائج الدراسة:

العمال الذين ينتمون إلى جماعات غير رسمية أقل انفصالاً نفسي، أقل شعوراً بالعجز مقارنة بالأعضاء الذين لا ينتمون إلى جماعات غير رسمية.

الدراسة رقم (25)

• الباحث: Niehoff and Moorman

• العنوان: العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية

• المكان والزمان: الولايات المتحدة الأمريكية، 1993.

• هدف الدراسة:

التعرف على دور العدالة التنظيمية ضمن العلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة، حيث شملت الدراسة 213 عاملاً و 11 مديراً عاماً في إحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية.

• نتائج الدراسة:

وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، باعتبار أن هذه الأخيرة هي رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، ذلك أن درجة أداء الموظف لهذه السلوكيات، تزداد بحكم جودة العلاقات بينه وبين منظمته، وبالعلاقة مع رئيسه، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات. وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.

الدراسة رقم (26)

• الباحث: Greenberg.J

• العنوان: العدالة التنظيمية : " أمس، اليوم، وغدا "

• المكان والزمان: 1990.

• هدف الدراسة:

التعرف على العدالة التنظيمية وانعكاساتها بين أمس، اليوم والغد، من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات، وعليه فإن العدالة تعكس النمط القيادي المستخدم.

• نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والنمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين عدالة الإجراءات والنمط القيادي المستخدم. إذ إن شعور العاملين بعدالة الإجراءات، يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين، يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بحرية .

جدول رقم(01): -يوضح ملخص للدراسات السابقة-

الدراسات المحلية والعربية			
الرقم	الباحث	السنة	عنوان الدراسة
01	منى علي عبد ربه زيدية	2023	أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية " دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة
02	مرابط كوثر/ أقطي جوهرة	2022	العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة
03	جيلاني حامدي / هزرشي طارق	2022	مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة
04	بن تونس الطاهر/ أوليل ليديا/ لوناسي سعاد	2022	الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.
05	عبد الرحمان ياسر/ بوغرزة رضا/ حديد يوسف	2022	الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
06	حامدي جيلاني	2022	قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمسعد (الجلفة)
07	حامدي جيلاني	2021	قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من

الاعتراب الوظيفي			
دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاعتراب الوظيفي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة البصرة	2021	ميادة كاظم نتوش	08
الاعتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل	2021	فاضل فايذة/ سعدون سمية	09
أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاعتراب الوظيفي	2021	زاوي صورية/ موسى سهام	10
تأثير المناخ التنظيمي على الاعتراب الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر ولاية جيجل		بوشلاغم حنان/ كوسة بوجمعة.	11
دور العدالة التنظيمية في الحد من الاعتراب الوظيفي	2020	قدي عبد المجيد/ زروخي فيروز/ سلام عبد الرزاق	12
العدالة التنظيمية وأثرها في الاعتراب الوظيفي " دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي	2019	أمين عبد الله صالح/دحام لطيف دحام/ رعد محمود خضر	13
أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتراب الوظيفي " دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية	2018	لؤي محمد علي	14
أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة	2017	طارق هزوشي	15
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية. دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الابتدائي بولاية عنابة	2016	فرطاس حمزة	16
إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي	2013	معمري حمزة	17
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين	2012	سعيد بن فايز محمد بن محمد السبعي	18
تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري	2007	قاسم نايف علوان	19
الدراسات الأجنبية			
عنوان الدراسة	السنة	الباحث	الرقم
العلاقة بين العدالة التنظيمية والضغوط النفسية لدى الممرضات في المستشفى في اليابان	2015	Yukio Ito and Al	20

عناصر الاغتراب الوظيفي في مصنع أرومية للإسمنت الأبيض	2012	Valadbigi and Ghobadi	21
العدالة التنظيمية والمواطنة لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا	2009	Ylmaiz	22
علاقة بعض العوامل التنظيمية (القيادة وخصائص العمل) بالاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي	2004	Banai .Moshi and other	23
علاقة الاغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية	2001	fanso Rousseau and other	24
العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية	1993	Niehoff and Moorman	25
أمس، اليوم، وغدا	1990	Greenberg.J	26

المصدر : من إعداد الباحث .

● التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يرى الباحث أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والعينة المعنية بالدراسة، والأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك لاختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية. وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

تباينت الدراسات السابقة الذكر من حيث المتغيرات التي تطرقت إليها، فبعضها تناول المتغيرين بشكل منفرد، كدراسة : (فاضل، سعدون، 2021) و (حامدي جيلاني، 2022) هذا فيما يتعلق بالاغتراب الوظيفي، أما عن العدالة التنظيمية، فقد تمثلت في دراسة (Greenberg ,1990)، وبعضها ربط العدالة التنظيمية بمتغيرات كإدارة الموارد البشرية، والصحة النفسية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والصراع التنظيمي، والضغط النفسية، والرقابة الإدارية والفساد الإداري (عبد ربه زيدية، 2023)، و(فرطاس، 2016)، و(معمرى، 2013) و(علوان، 2007) و(السبعي، 2012) و(yukito, 2015) و(Niehoff and Moorman, 1993)، (Yalmaiz, 2009).

أما الدراسات التي ربطت الاغتراب الوظيفي بمتغيرات كالدافعية للإنجاز، وأبعاد المناخ التنظيمي، والصمت التنظيمي، وأثر جودة بيئة العمل، وتأثير المناخ التنظيمي، والقيادة وخصائص العمل كمتغيرات تنظيمية، والجماعات غير الرسمية (بن تونس، أوليل، لوناسي، 2022) و(هزوشي، 2017) و(عبد الرحمان، بوغزة، حديد، 2022) و(زاوي، موسى، 2021، و(بوشلاغم، كوسة، 2020) و (Banai.moshi,2004) تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين "العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي في دراسات: (مرابط، أقطي، 2022) و(حامدي، هزوشي، 2022) و (جيلاني، 2021)، و(نتوش، 2021) و(قدي، زروخي، سلام، 2020) و(صالح، دحام، خضر، 2019) و(علي، 2018)، وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين .

معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية انحصرت بين (2018-2022)، وهذا يدل على أن هذا الموضوع لا يزال التناول والتطرق إليه حديثا، كونه من أبرز المتغيرات التي لها دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة.

من ناحية المنهج المتبع فمعظمها ركز على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان بمقاييس مقننة، ومنها كانت استفادة الباحث في اختيار المنهج الملائم للدراسة، وفي اختيار أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان وتصميمه. من ناحية مجتمع البحث والعينة المستهدفة ومكان الدراسة في هذه الدراسات فإن معظمها طبقت في مؤسسات تابعة للقطاع العام (حكومية)، أما على المستوى المؤسسات الصناعية، فهناك ندرة في الدراسات التي شملت المتغيرين معا، بالمقابل نجد دراسة: (مرابط، أقطي، 2022)، و(حامدي، هزوشي، 2022)، و(حامدي، 2021) اهتمت بالمتغيرين على مستوى مؤسسات خدماتية، وهذا ما تشابه مع دراستنا الحالية في استهدافها لعينة من الموارد البشرية بقطاعات تقدم خدمات متنوعة "التعليم، المستشفيات، الجامعات، إدارات تابعة للقطاع العام ..."

- بالإضافة إلى ما سبق كانت الاستفادة من الدراسات السابقة كبيرة تمثلت في:
- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري (العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي).
 - البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة، وتجنب تكرار ما ورد فيها.
 - الاستفادة من التوصيات والمقترحات المذكورة .
 - الاستفادة من المراجع العلمية، والمصادر المذكورة في الدراسات السابقة.
 - مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة .
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الآتي:
- اهتمام الباحث بموضوع العدالة التنظيمية وإمكانية دراسته وعلاقته بمتغير الاعتراب الوظيفي منذ سنة 2014 كان تحدي خاصة مع ندرة الدراسات إلى غاية الآن .
 - تناول الدراسة عينة مميزة تتمثل في الموارد البشرية بمؤسسات متنوعة النشاط صناعية: المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC.SETIF، والخدمائية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- حمام السخنة EPSP.HSokhna. ما يعطينا صورة أشمل. يمكن من خلالها معرفة طبيعة علاقة مبادئ العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي بكل من المؤسستين محل الدراسة.

6. المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة:

1.6. العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التفاعل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية التي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الكفاءة، وليس على أساس الأقدمية مثلا) قد

يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز " (زايد، 2006، ص 13)

حسب دراسة (Beugré): " العدالة التنظيمية هي إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة اتجاه الأفراد العاملين فيها، لذا فهي تحتل مكانا هاما ضمن أولويات الإدارة، لأنها تتعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة،...) ومن ثم على المخرجات التنظيمية (الإنتاجية، ثقافة قوية) (زرف، زرف، 2023، ص 03).

إجرائيا العدالة التنظيمية هي : " إدراك المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. حمام السخنة، والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بولاية سطيف لعدالة توزيع المستحقات (الأجر الشهري+ مكافآت) التي يتحصل عليها نظير الجهد المبذول منه لصالح مؤسسته، وشعوره بعدالة الإجراءات والقرارات التي تمت بموجبها توزيع تلك المستحقات، وشعوره بالإنصاف والموضوعية في التعامل معه، ويعبر عنها من خلال الدرجة المتحصل عليها من استجاباته على عبارات مقياس العدالة التنظيمية".

2.6. الاغتراب الوظيفي:

عند "ميتشال وآخرون": " الاغتراب الوظيفي عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، إنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة، ويعمل أساسا للحصول مكافآت خارجية" (الدوسري، 2011، ص 44).

يعرف " السيد علي شتا " الاغتراب الوظيفي بأنه : " الشعور بالغربة إحدى الظواهر التي شاع وجودها في مجال العمل وزادت مخاطرها بالنسبة لكل من العاملين وأصحاب الأعمال " (شتا، 1997، ص 144).

إن مفهوم الاغتراب الوظيفي حسب "عزام إدريسي": "يدور في محورين رئيسيين هما سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية ومدى استعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات ."

لقد ارتكز مفهوم الاغتراب المهني في دراسات الاغتراب على فكرة الفاعلية الوظيفية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتهنه سواء على مستوى القرار الوظيفي أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه وعلى هذا الأساس أعتبر الفرد الذي يشعر بضآلة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفي (إدريسي، 1997، ص ص 18-25).

إجرائيا الاغتراب الوظيفي: " هو ابتعاد، واستلاب، وانفصال المورد البشري بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية. حمام السخنة، والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بولاية سطيف عن بيئة العمل، وما يتضمنه من أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية والوظيفية.

3.6. الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بشكل جاد وملتزم، فهي المورد الوحيد الحقيقي حسب بيتر دركر: " إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

وتعرف بأنها: " أهم عناصر العمل والإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها. ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهو الذي يصمم العمل، ويشرف على تأديته ورقابة جودته، وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة" (أبو النصر، 2007، ص 32).

إجرائيا الموارد البشرية هي : " أحد أقطاب المنظمة باعتبارها رأس المال المعنوي، يتعين أن تتكامل وتتفاعل قدرتها على العمل مع رغبتها الصادقة فيه، داخل إطار منسجم يزيد من الاستفادة من هذه الموارد من خلال التعليم، التدريب، التكوين، تقييم الأداء، والتطوير، بما يتناسب وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

4.6. المؤسسة العمومية متنوعة النشاط : (صناعية / خدماتية استشفائية):

1.4.6. المؤسسة:

تعرف على أنها : " كل وحدة قانونية سواء كانت شخصا ماديا أو شخصا معنويا والتي تتمتع باستقلال مادي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية." (عيواج، 2017، ص196).

ويعرفها " أحمد طرطار " على أنها: " مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع" (عيواج، 2017، ص197).

إجرائيا المؤسسة : " هي عبارة عن بناء يتكون من موارد مالية وموارد بشرية تهدف إلى تحقيق أهدافها من خلال إنتاج سلع وتقديم خدمات بما يضمن نجاحها واستمرارها في المجتمع "

2.4.6. المؤسسة الصناعية:

حاول " ناصر دادي عدون" إعطاء تعريف عام للمؤسسة الصناعية من خلال ذكر مجال عملها بقوله: " في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، أو الوسيط (كمواد أو مدخلات لمؤسسات أخرى). وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها." (عدون، 1998، ص 71)

ويعرفها "يوسف سعدون" على أنها: "وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية والعناصر البشرية بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي ضمان وجودها واستمراريتها" (بخوش ونصيب، 2017، ص ص 278، 277).

إجرائيا المؤسسة الصناعية: "هي تنظيم ينتمي إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية، تمارس نشاطا صناعيا سواء كان تحويليا أو إستخراجيا، تسعى إلى تحقيق أهدافها".

3.4.6. المؤسسة الخدماتية (الإستشفائية):

يعرفها المشرع الجزائري: "على أنها مجموعة من الهياكل الصحية التابعة للقطاع العام تهدف إلى تلبية حاجات اجتماعية مهمة من خلال تقديم خدمات مجانية تتمثل في العلاج أو القيام بأعمال وقائية حماية للصحة العمومية للمجتمع، حيث تنشأ وتنظم وتراقب من طرف الدولة. فلقد اعتبرها المشرع بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية." (فطناسي، 2015، ص ص 20، 14)

وتعرف أيضا بأنها: "تنظيمات طبية متكاملة تستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل وقاية وعلاجا وتعلما طبيا، إضافة إلى إجراء البحوث الصحية في مختلف فروعها، فهي تعتبر أهم المؤسسات الخدمية التي تقدم الخدمة الصحية المتكاملة." (البكري، 2005، ص ص 22، 21)

إجرائيا المؤسسة الإستشفائية: "هي مؤسسة ملكيتها للدولة تشرف عليها وزارة الصحة، تقوم بتقديم خدمات، تضم مختلف التخصصات الطبية العلاجية اللازمة."

7. فرضيات الدراسة:

يقول ديكارت: "إنني أرغب في أن ينظر المرء إلى ما سأكتب على أنه فرض، وذلك لكي تكون له الحرية في أن يفكر فيما أكتب كما يحلو له".

سيتم اختبار تساؤلات الدراسة وفقا للفروض التالية:

• **الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة .

2-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

3-توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاعتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.

خلاصة:

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا حتى الآن أن نقدم نظرة عامة عما نريد بحثه مع مراعاة الدقة في الطرح. انطلاقاً من الإشكالية حتى تحديد المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها، وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية والجوانب الضرورية بالنسبة لبحثنا.

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء منها المتعلقة بالعدالة التنظيمية أو الاعتراب الوظيفي، والمهم أن هدفنا الأساسي من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع

الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية البحث.

الجانب النظري

الفصل الثاني

مدخل سوسيولوجي للعدالة التنظيمية

✱ تمهيد:

1. مفهوم العدالة التنظيمية.
2. نشأة وتطور العدالة التنظيمية.
3. المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية .
4. أبعاد العدالة التنظيمية.
5. أشكال العدالة التنظيمية.
6. أهمية العدالة التنظيمية.
7. المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية.

✱ خلاصة:

تمهيد :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة التي أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية غير مستقرة نتيجة التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، وأحدثت تغيرا جوهريا في مفهوم المؤسسة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها الأمر الذي انعكس على الأبحاث التي سارعت لإيجاد استراتيجيات ترتقي بالمؤسسة إلى حجم ونوع تحدياتها وأكدت في مجملها على أهمية العنصر البشري.

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بفاعلية، ولعل تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث.

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات في ميادين علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية وخاصة في دراسات السلوك التنظيمي، حيث تمثل أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي النفسي للمؤسسة، ومن أهم محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية.

ومن خلال هذا كله تم التطرق لهذا الفصل وفقا لرؤية تناولت كبداية مفهوم العدالة التنظيمية يليها التطرق باختصار لنشأة وتطور مفهوم العدالة التنظيمية ثم التطرق للمداخل النظرية التي عالجت مفهوم العدالة من زوايا مختلفة، وكذا الانتقال إلى تبيان الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة

التعاملات) باعتبارها مفهوما متعدد الأبعاد، وكذا التطرق لأشكال العدالة التنظيمية (عدالة داخلية، عدالة خارجية، عدالة فردية) كما تم تسليط الضوء على الأهمية التي تلعبها العدالة التنظيمية وفي الأخير تم طرح أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية.

1. مفهوم العدالة التنظيمية :

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ إنها مطلب الناس جميعا، وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث إنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما.

أما من المنظور الاجتماعي العدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين. بحيث تسود الديمقراطية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة (أبو عجاة، 2011، صص 26-30).

في حين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الاقتصادية على مفهوم العدالة، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل إلى أقصى حد ممكن (هشام، 2006، ص ص 119-120)، وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر من أشد المذاهب ارتباطاً بمفهوم العدالة أنها تحقق توازناً بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في المجتمع (إمام، 2003، ص 76).

مما سبق ذكره يمكن القول إن مفهوم العدالة يعتبر مفهوماً "عابراً للعلوم" بحيث كما سبق الذكر نجده عند القانونيين وعلماء الاجتماع والسياسيين وعند الإداريين، وحتى لا تصبح الدراسة فضفاضة سنقتصر على مفهوم العدالة التنظيمية على أنها إدراك العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

وحسب "Danis" و "Newstrom" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (العطوي، 2007، ص 03).

كما يعرفها "Greenberg" على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg, 1990, p75).

نلاحظ أن هذا التعريف يبحث في بعد واحد من أبعاد العدالة وهو بعد العدالة في التعاملات، فهو يرى أنه يمكن أن نلمس وجود عدالة تنظيمية من خلال التركيز على الطريقة التي يعامل بها المدير الموظفين على مستوى وظائفهم أو على الصعيد الإنساني.

في حين يعرفها "Farh" و "Early": "على أنها تعكس عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات". ويعرفها أيضا "Sall", "More": "بأنها القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها". ويرى "Byars" و "Rue": "بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (حواس، 2003، ص46).

2. نشأة وتطور العدالة التنظيمية :

اختلفت الفكرة الفلسفية حول العدالة البشرية طوال قرون عديدة، فمفهوم العدالة له جذور قديمة، وقد اختلفت اهتمامات العلماء حولها، ومع ذلك لم يطبق مفهوم العدالة في مجال العلوم التنظيمية حتى أوائل الستينيات على يد "جورج هومنز" J.Homainz (Liljegen, 2008,p18). وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل.

تميز عقد التسعينيات من القرن العشرين بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، ما عرف اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبح المورد البشري الذي يعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي (أبوندا، 2007، ص143).

انصب اهتمام الباحثين حول العدالة التوزيعية والجزء الكبير من هذه الدراسات كان مستمدا من دراسة "آدمز" (1965) الذي أستخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لنظريته حول تقييم الإنصاف والمساواة، فالأفراد لا يهتمون بمستوى النتائج ولكن يهتمون إذا ما كانت النتائج في حد ذاتها عادلة.

ركزت الدراسات النظرية والتجريبية الأولى في العدالة التنظيمية على جوانب العدالة التوزيعية حتى منتصف التسعينيات جاء "جون جيبوث" و"لورنس والكر" ليجدا أن توزيع المكافآت ليس دائما بتلك الأهمية المتوقعة واستنادا إلى هذه النتائج تم التمييز بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذا التمييز لقي قبولا في دراسات "أمبروز و أرنود" **"Ambroz and Arnod 2005"**، ودراسة "كولكيت وآخرون" **"Qolquit and Al 2001"** على غرار منتصف الثمانينيات حيث ركزت الدراسات في العدالة التنظيمية على الخصائص الهيكلية الرسمية لاتخاذ القرارات، كما ركزت على الجوانب الشخصية من الجوانب الإجرائية.

عرض "بيس ومواج" **"Bies & Moag"** مفهوما آخر في أدبيات العدالة والذي يركز على تلقي الأفراد لنوعية معاملة جيدة عند تنفيذ الإجراءات، وقد وصف هذه الجوانب من العدالة بمصطلح العدالة التفاعلية الذي يحتوي على نوعين وهما: العدالة بين الأفراد وتعكس درجة معاملة الأفراد بالاحترام والكرامة والعدالة المعلوماتية وتركز على التوضيحات التي قدمت للأفراد ونقل المعلومات حول استخدام الإجراءات وتوزيع النتائج على الأفراد بطريقة معينة **(Colquitt and Al ,2001,pp426.427)**.

فكرة التقسيم الثلاثي للعدالة التنظيمية (توزيعية - إجرائية - تفاعلية) لاقت تأيد كل من "يوش كوهان" **"Y.Cohan"** "شاراش وبول سبيكتور" **"Charech . Specteur 2001"**. وقد قام هؤلاء على نطاق واسع باختبار الأشكال المختلفة للعدالة التنظيمية تجسدت في 190 دراسة بلغ عدد المشاركين فيها 65.000 مشارك.

بينت نتائج الدراسة أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية هي علاقة قوية، معتمدا على مستوى العلاقات المتبادلة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وجوانب أخرى مثل الالتزام التنظيمي **(Liljegen,2008,p20)**.

مر مفهوم العدالة التنظيمية بمراحل عديدة ساهمت في تشكيل عملية التطور التي اتخذها هذا المفهوم، ويمكن إبرازها كالتالي:

- بداية الاهتمام بفكرة دراسة العدالة التنظيمية.
- ظهور نظرية المساواة "لآدمز" التي شكلت نقطة البداية من خلال الاهتمام ببعد العدالة التوزيعية.
- بداية تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في السياق التنظيمي على يد "جرينبرغ" "Greenberg"، لغرض فهم سلوك الأفراد في مكان العمل.
- تعمق البحث في مفهوم العدالة التنظيمية انطلاقاً من العدالة التوزيعية ثم العدالة الإجرائية وصولاً للعدالة التفاعلية ليشكل هذا التدرج أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية.

3. المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية :

إن النماذج والموجهات النظرية تعمل على بناء إطار تكاملي لدراسة العدالة التنظيمية وتأثيراتها خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع وأفراده وتنظيماته ما دعا إلى ضرورة الاهتمام بدراسة تلك الأنساق وفهم الكيفية التي تعمل من خلالها، ومن ثم نجد أن لكل مدخل نظري فروضه الخاصة به، والتي تنبثق من تكوينه الخاص حيث يقدم كل مدخل شرح وتفسير فريد يتعلق بزوايا اهتمامه وتناوله.

وبهذا ظهر العديد من المداخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يعالج من زوايا مختلفة بدل الاعتماد على مدخل واحد اعتماداً كلياً على الرغم من أن كل هذه المداخل "استهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة التنظيمية يقترح الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"، وفيما يأتي سنحاول حصر هذه المداخل بجميع عناصرها.

1-3 عدالة المدخل الكلاسيكي:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي:

- ▶ مدخل الإدارة العلمية.
- ▶ مدخل مبادئ الإدارة.
- ▶ مدخل التنظيم البيروقراطي.

تتشارك هذه المداخل فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن: "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد" (زايد، 2006، ص65)، أي أن مدى ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها، بمعنى أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية.

1-1-3 عدالة الإدارة العلمية:

استهدف "فردريك تايلور" بالدراسة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل (لوكيا، د ت، ص ص 35-38).

وبهذا يسعى المدخل التايلوري لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بتحويل "المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة.
- استخدام طرق دراسة الحركة والزمن بدراسة كل مرحلة من مراحل العمل الصناعي، وكان تايلور إذا اكتشف طريقة جيدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال من خلال مفاهيم أساسية: الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة (الجيلاني، 2008، ص20).
- ركز هذا المدخل على أهمية "تقسيم العمل والتخصص" (محمد، 2002، ص137).

• لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك وإتلاف في الإنتاج ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة، وهذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها وهذا يدفع على شعورهم بالارتياح النفسي والتركيز على العمل دون شيء آخر (زايد، 2006، ص 66).

2-1-3 عدالة مبادئ الإدارة:

حدد " هنري فايول" علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة كما يلي:

أ- عدالة التوزيع: وتتضمن:

- مبدأ تقسيم العمل: فتقسيم العمل يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة بهدف زيادة كفاءة العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية.
- الأجر المناسب: لا بد من أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة في التوزيع .
- الترتيب: لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن يكون هنالك أماكن مخصصة لكل شيء، مكان لكل فرد يميزه عن غيره من الأفراد ومكان للموارد المادية من أجل زيادة درجة الكفاءة والتنسيق (زايد، 2006، ص 69).

ب- عدالة الإجراءات: وتتضمن:

- وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- المساواة والعدل: يجب أن تطبق على الجميع نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير والتي يستمدّها من مركزه، والسلطة الشخصية والتي تعكسها شخصيته مثل: الذكاء.الخبرة.القدرة على القيادة، أما المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة فهي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة.
- **تسلسل السلطة:** تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل وتوزع بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.
- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
- **المركزية:** تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين، وهي مسألة نسبية فدرجتها يجب أن تختلف باختلاف المواقف (لوكيا، د ت، ص55).

ج- عدالة التعاملات: وتتضمن:

- **وحدة الأمر:** مضمونه أن المرؤوسين يجب ألا يتلقوا أوامره إلا من رئيس واحد فقط، ويحدث هذا الاختلال في العمل إذا استلم العاملين في التنظيم الواحد أوامره من عدة رؤساء، وهذا المبدأ كما يرى "فايول" من شأنه أن يوفر الكثير من العناية في حل المشاكل التي تظهر بين الأقسام والأفراد.
- **التأديب: (النظام والانضباط):** الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل.

- **المبادرة:** إن مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ومن ثم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه يخدم المنظمة ويؤدي إلى رضا المرؤوسين وإشباع رغبات الشخص الكفاء المقتر (زايد، 2006، ص ص 69-70).
- **المصلحة العامة:** مضمونه أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين على مصالح المنظمة والوسيلة التي يتحقق بها ذلك، هي العدالة والقوة الحسنة، ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية.
- **روح الفريق:** تنمي روح التعاون بين العاملين وتشجع العمل الجماعي المشترك وتؤكد على أهمية الاتصالات أمور بإمكانها أن تسهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج (لوكيا، د ت، ص ص 55-56).

إن اهتمام "فايول" في تحديده لمجموع المبادئ الإدارية الواجب إتباعها، لأجل غاية وهدفا واحدا وهو تطبيق عدالة تنظيمية وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها لكسب ولأنهم واستمرارهم في عملهم.

3-1-3 عدالة التنظيم البيروقراطي:

إن تكوين المؤسسات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المؤسسات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية، من خلال تأثيرها على شعور العمال بها ما يؤثر إيجابيا على أدائهم وكفاءتهم، من خلال العدالة التوزيعية في الأجر وتوزيع فرص الترقية إلى جانب العدالة الإجرائية من حيث اللوائح والقوانين التي تطبق بموضوعية بين العمال.

تعقيب:

من خلال عرضنا لهذه المداخل الكلاسيكية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة استنتجنا، أنه رغم الأهمية التي أولاها كل مدخل في تناوله لهذا المفهوم، تعرض للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين ورغبتهم

الاقتصادية في تحقيق عائد مادي لما يبذلونه من جهد في العمل، وهي نظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية وذلك للأسباب التالية:

1- تجاهل أن الإنسان ككائن اجتماعي يتعدى في كثير من الأحيان تلبية حاجاته أوراقا مالية مجردة أو حوافز مادية فقط.

2- نماذج مثالية كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها بمعنى أن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية مثل التغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة.

3- التخصص وتقسيم العمل يصيب العاملين بالاكئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والابتكار ويقتل روح الإبداع بسبب انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة ما يؤثر سلبا على قدرته مما يؤدي إلى تدني مستوى أدائه وانخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.

4- طبقا لافتراضات المدخل الكلاسيكي في الإدارة، فإن العدالة التنظيمية تحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية بهذا يغفل هذا الافتراض طبيعة البيئة الخارجية. فالإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها، هذا ما يؤثر على إحساسه بعدالة تنظيمية في المنظمة التي يعمل بها بصفته كيانا يتأثر بهذه البيئة الخارجية أيضا(زايد، 2006، ص ص 71 - 74).

2-3 عدالة المدخل النيوكلاسيكي:

1-2-3 عدالة العلاقات الإنسانية :

الافتراض الرئيسي لهذا المدخل في: " إن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل" حيث يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج من

أدوات، عدد، مواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية (الجيلاني، 2008، ص 38).

ركز " أوليفر شيلدون" على ثلاث مسلمات أساسية هي:

► المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب أيضا دورا رئيسيا في تحفيز العامل وشعوره بالرضا .

► يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحدها إطارات العمل الرسمية.

► التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء (الشماخ، د ت، ص 68).

ما توصل إليه "إلتون مايو" من خلال تجاربه، وأثر المتغيرين الرئيسيين على العاملين، وهما:

► **العمل الجماعي:** ينمي العلاقات الاجتماعية، التي ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاجية.

► **نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.

وبهذا تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية، كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد العامل يلعب دورا أساسيا في تحديد العدالة، من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة

التنظيمية، والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة، بين طرفي العدالة(المنظمة. العاملون)(زايد، 2006، صص 76-77).

2-2-3 عدالة النظم المفتوحة :

يقدم " كوريغان " و "كوفمان " تعريفا مبسطا لأسلوب النظم مفاده: " إن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة، تمكننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي يقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي حددت للمهمة " (فليه وعبد المجيد، 2009 ص 70).

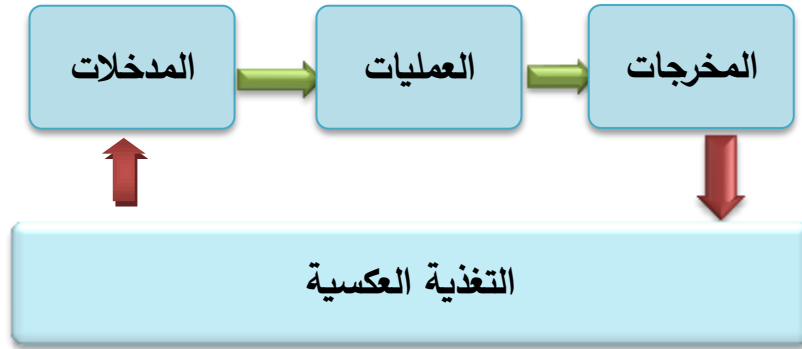
كما أن المنظمات كيانات تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها بمعنى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات البيئية، أي أن المنظمات ما هي إلا "نظم مفتوحة" "Open Systems" وفي أبسط معانيه يقصد بالنظام المفتوح: "مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين." ويتميز هذا النظام بالانفتاح على البيئة الخارجية حتى يضمن الاستمرار، والسؤال المنطقي في هذه الحالة هو: ما طبيعة الارتباط المباشر بين النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتحدد في ضوء إدراكنا لمجموعة خصائص النظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية المتمثلة في:

1- الوعي البيئي: العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، فمن أهم خصائص النظم المفتوحة إدراك العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة .

2-التغذية العكسية: هي العملية التي تسمح للنظام بإعادة استقبال جزء من المخرجات كمدخلات للنظام بهدف تحسين المخرجات المستقبلية وتساعد التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات، ومثال ذلك خصخصة الشركات وما تلاها من إجراءات يستدعي بالضرورة التعرف على أداء العاملين اتجاه هذه السياسات حتى تضمن الدولة سهولة تطبيق برامجها الإصلاحية، والشكل التالي يوضح علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

الشكل رقم (02): - يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبول المخرجات (التغذية العكسية).



المصدر: (الشماع، دت ، ص 84)

- ▶ **المدخلات:** وتتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي توفرها البيئة للنظام الأكبر وتنقسم إلى: المدخلات البشرية، المدخلات المادية، المدخلات التكنولوجية، المدخلات المعنوية.
- ▶ **العمليات:** ويقصد بالعمليات أو التحويل أو الأنشطة جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو المعلومات وتقديمها للبيئة .
- ▶ **المخرجات:** وهي نتائج العمليات التي تمت على المدخلات وتتضمن السلع، والخدمات والمعلومات التي تقدم للبيئة وتعتبر أساس وجود النظام لأنها المحصلة التي تقدمها المنظمة للبيئة فعدم وجود المخرجات يدل على عدم وجود العمليات،

وعلى عدم وجود المدخلات، وعليه انعدام المنظمة، وأيضا المخرجات هي التأثير بالإيجاب أو السلب على البيئة .

3-خاصية الدورية :

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، وتؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية، فعدالة نظام تقييم الأداء . كنظام فرعي. تؤثر على عدالة نظام الأجور، وعدالة نظام الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء ومن ثم نظم التوزيع.

4-الاندثار السلبي:

هو اتجاه المنظمات نحو الاضمحلال والتحلل والخروج من سوق العمل، فالنظم المغلفة التي لا تتفاعل مع البيئة سوف تفنى بسرعة في حين النظم المفتوحة تتميز بمقاومة الاندثار، لأن لديها القدرة على تجديد والنمو من خلال محاولة تحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها. ومن أشكال الاندثار تخفيض عدد العمالة أو البيع أو الاندماج، ولا شك أن ما يصاحب هذه العمليات يؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين.(زايد 2006، ص ص 79 - 80).

5-حالة الاستقرار:

النظام لابد من أن يظل في حالة استقرار على الرغم من حاجاته إلى استيراد المدخلات وتصدير المخرجات، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات.

6-النمو والتوسع:

لا يعني التوسع والنمو بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، غير أن هذا التوسع والنمو يستدعي أن يسبقه عملية هدم، وذلك تطبيقاً لمبدأ "كل عملية بناء يسبقها عملية هدم" وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم. فقد يستدعي تطوير المنظمة وتبني تكنولوجيا جديدة، مثلاً: الاستغناء عن العمالة التقليدية غير المتطورة.

7-أنشطة التوازن والتكيف: تهدف النظم المفتوحة إلى أداء:

أ- **أنشطة الصيانة:** تميل إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة توازن داخلي وأن النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة.

ب- **أنشطة التكيف:** تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل وتغيير نفسها حسب الظروف. (زايد، 2006، ص ص 80-81)

تعقيب :

إن جميع المداخل الإدارية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية كل من وجهة نظره، فالمداخل الكلاسيكية ركزت على أهمية عدالة التوزيع التي تتعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز، إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعداً جديداً من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي، وأن أسلوب الرئيس مع مرؤوسيه من حيث التعامل لا يقل أهمية عن الأجر المناسب، وبهذا تكون قد أكدت على عدالة التعامل ثم جاء مدخل النظم ليؤكد على روافد العدالة الخارجية التي تأتي من البيئة المحيطة بالمنظمة.

وعلى العموم فإن اختلاف المداخل في معالجة مفهوم العدالة التنظيمية يبين لنا أن للعدالة التنظيمية جوانب وزوايا رؤية متعددة، مكملة لبعضها البعض، ومثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

3-3 عدالة المداخل الحديثة:

1-3-3 نظرية العدالة لآدمز: Equity Theory Adams

لقد ارتبط ظهور هذا المفهوم، ومناقشته لأهم القضايا المرتبطة والمؤثرة فيه بالباحث "سي تي آدمز" ADAMS " (1963)، إلا أن هنالك من الباحثين من يعتبر "هومنس" HOMANS "في كتابه "السلوك الاجتماعي" (1961)، هو السباق لطرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع "العدالة التوزيعية" (تير، 2002، ص 91).

حسب "آدمز" فإن النظرية سهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق، نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل "input" والنتائج "outcome" بحيث يشكلان معا معادلة العدالة أو الإنصاف في العمل، حيث يقصد بالعدالة هنا التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد على الوظيفة بالمقابل، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معيناً تجاه العدالة أو انعدامها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة أو عدم عدالة داخل مكان عملهم (بلوط، 2002، ص 308).

ولتوضيح معطيات هذه النظرية نورد الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة / لا عدالة
01	العوائد (النواتج) = المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر مدخلات الآخر	عدالة (تعويض موازي)
02	العوائد (النواتج) > المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر مدخلات الآخر	لا عدالة (تعويض أقل)
03	العوائد (النواتج) > المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر مدخلات الآخر	لا عدالة (تعويض أعلى)

المصدر: (حريم، 2004، ص126)

من خلال الجدول نوضح أن الفرد الذي قدر تعويضه بأنه أقل من تعويض فرد آخر، أو أفراد آخرين، يمكنه أن يتخذ الخطوات التالية حتى يتمكن من استعادة التكافؤ المطلوب بين النسب (الحالة رقم 02):

- 1) يطلب زيادة تعويضه، ويقلل من مدخلاته (إنتاجه)، ويعمل بتباطؤ.
- 2) يطلب من الآخر موضع المقارنة زيادة مدخلاته والعمل بتسارع.
- 3) يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة (سلطان، د ت، ص473).

أما في حالة وجد الفرد بأن تعويضه أعلى من سواه موضع المقارنة، بإمكانه اتخاذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب (الحالة رقم 3).

- 1) يزيد الفرد من مدخلاته، ويطلب اقتطاع جزء من التعويض الفائض.
- 2) يطالب بتعويض أعلى للفرد الآخر موضع المقارنة.
- 3) يطلب من الفرد الآخر موضع المقارنة تقليل مدخلاته.
- 4) يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

والجدير نكره حول معادلة النظرية أن تطبيقها يستدعي من الفرد أن يضع عناصر المدخلات والمخرجات التي لديه، أو لدى الفرد موضع المقارنة، على الرغم من عدم توفرها في معظم الأحيان، ولكن من الصعب جدا قياس المدخلات والمخرجات بموضوعية، وبالتالي من الصعب الخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة-لا عدالة هذه النظرية (نظرية العدالة) (بلوط، 2002 ، ص311).

الشكل رقم (03) :- يوضح معادلة مقارنة العدالة -

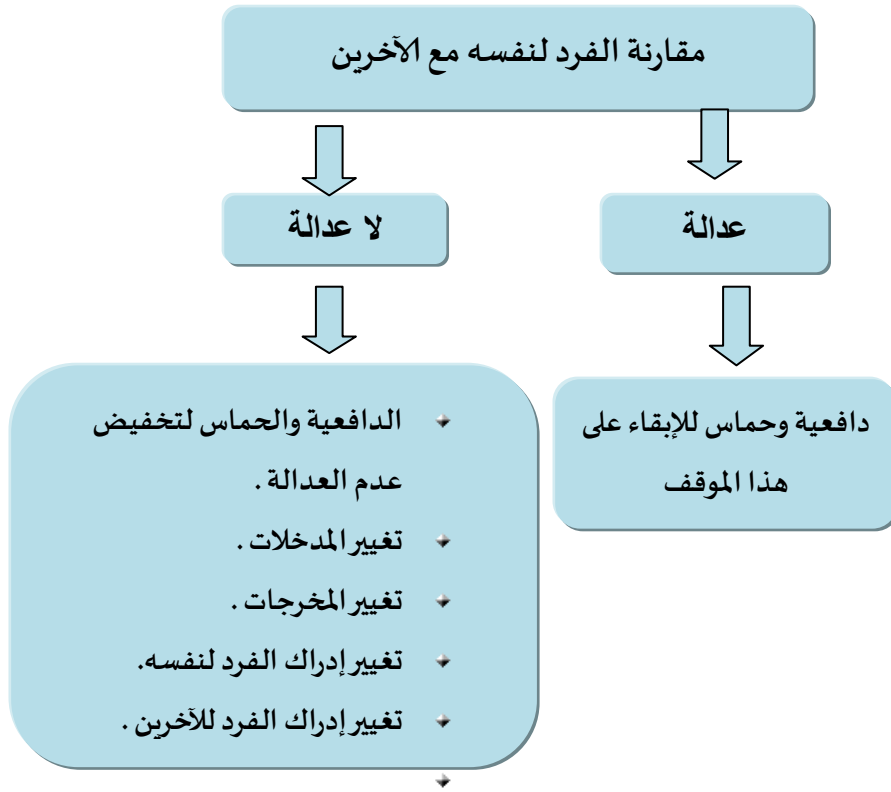


المصدر: (حسن ، 2004 ، ص 128).

وقد قامت نظرية العدالة هذه على مجموعة افتراضات جعلتها منطلقا لدراستها والتي لاحظناها فيما يلي:

- ▶ إنه إذا شعر الفرد بأن ما حصل عليه من مخرجات غير عادلة، فهذا يولد صراعا ذاتيا وعدم الارتياح ممن لو حصل على أكثر مما يعتبره عدلا.
- ▶ إذا شعر الفرد بقيمة الحافز الذي يحصل عليه عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة، أو الشكوى والتذمر والتحريض على المنظمة، أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعا من التقدير الخاص، أو إلى تقليل عطائه، وأحيانا التخريب إذا وجد بأنه مظلوما، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لإنجاز العمل المطلوب، وفي كل هذه العملية يحكم الفرد على العدالة كما يدركها وليس كما هي موضوعيا، وهذا يتأثر بإدراكه لأهمية جهده وللغة التي يقارن نفسه معها (برنوطي، 2007، ص369).

الشكل رقم (04) : يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها.



المصدر : (حسن ، 2004 ، ص 129).

ووفقا لنظرية العدالة فإن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أي مدى إدراكهم لوجود العدالة من عدمها، حيث قام (Huseman,a.l) 1985، بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة لكي يأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية لذا صنف الأفراد في ثلاث فئات هي:

(1) المؤثرون: وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

(2) الوسيطون: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة

عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن والقلق(حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

(3) الأنايون: وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة توازن هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم (زايد، 2006، ص14).

ركزت النظرية على جانب ضيق وهو الأجور حيث تم مقارنة نظام الأجور في (الدفع على أساس الساعة أو على أساس القطعة)، ومقارنته بكمية وجود إنتاج الفرد الذي يحصل على أجر أقل من اللازم، أو أكثر من اللازم، في حين أبدت الدراسات الافتراضات الأساسية للنظرية، وقد تم التوصل إلى نتيجة مهمة في مجال البحوث التي أجريت لاختبار النظرية مؤداها أن هناك أفراد أكثر حساسية من غيرهم لإدراك عدم العدالة (حسن، 2004، ص 131).

2-3-3 نظرية التوقع لفروم: Expectancy Theory Vroom

تعد نظرية التوقع لصاحبها " فكتور فروم " (1964) من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منتظمة كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية ... وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد، وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية؟ ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له (العطية، 2003، ص 129).

ومن هنا تقوم نظرية التوقع على (03) ثلاث عناصر هي:

- 1) الجاذبية (المنفعة): تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.
- 2) الارتباط بين الأداء والكفاءة: وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.
- 3) الارتباط بين الجهد والأداء :وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بد من أن وجود القدرة على الأداء من طرف العامل(حسن، 2004، ص 133-134).

الشكل رقم (05):- يوضح عناصر نظرية التوقع -



المصدر: (غربي وسلاطينية، 2007، ص 215)

فالفرد إذن يبذل جهودا قصوى في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق، وبين الأداء والمكافآت، وبين المكافآت ودرجة تحقيق الأهداف الشخصية بأن يتم تقييم ومكافأة الأداء الجيد فعلا لا مجرد أقوال وبطريقة عادلة تتضمن حقوق الجميع (القيوتي، 2009، ص 69).

3-3-3 نظرية بورتير ولولر : Porter and Lawler Theory

لقد طور كل من " بورتير" و"لولر " هذه النظرية سنة 1968، وأكدوا على أن استمرارية أداء العامل يعتمد على قناعة هذا الأخير، وإدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه(الحمادات، 2008، ص 141-142)، كما ركزا على ضرورة تحديد قيمة النواتج المدركة من طرف العمال والتي تؤدي على إشباع الحاجات، وتحديد مدى ومستوى الأداء الذي يستطيع فيه الفرد

إنجاز العمل بفاعلية، وخلصا إلى ضرورة الربط بين الأداء والنواتج، والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بصفة عادلة بين العاملين، وكلما أدرك العامل بأن هذه المكافآت أكثر إنصافا زاد رضاه عن العمل وتقبله للوظيفة التي يشغلها (حسن، 2004، ص 136).

حسب "بورتر" و"إدوارد لولر" الرضا الوظيفي هو نتيجة الأداء الذي تتبعه مكافأة عادلة، وقيمة هذا الرضا ومدى إدراك العامل على أن مجهوده سيكافأ سوف يؤدي بالعامل أن يكرر الأداء إذا كان قادرا على ذلك بينما إعطاء مكافأة لأفراد غير مشروطة أو مرتبطة بقيام الفرد بأداء معين، قد يقوم الفرد بأداء هذا السلوك أو الأداء المرغوب وقد لا يقوم به (كشرود، 1994، ص 27).

لقد كان لنظرية التوقع "لفروم" 1964، ونظرية "بورتر" و"لولر" 1968 دور كبير في تفسير انخفاض مستويات الدافعية لدى العاملين للقيام بالعمل، إذ يكتفون بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهد المبذول إن كان سينجم عنه تقييم غير عادل ومن ثم مدى اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له بناء على هذا التقييم.

4-1-3 نظرية العدالة لرولز : Equity Theory Rawls

يذكر "رولز" أن جميع القيم الاجتماعية، الحرية، الفرصة والثورة والدخل والأسس الاجتماعية لاحترام الذات يجب توزيعها بالتساوي، إلا إذا كان التوزيع غير المتساوي لجميع هذه القيم لمصلحة كل شخص، فالظلم ببساطة هو اللامساواة التي لا تكون في منفعة الجميع، ويعتبر "رولز" أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع عادلا لذا لا بد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة (رولز، الطويل، 2011، ص 95)

يضع "رولز" في نظريته ثلاث تصورات هي :

- ▶ التصور الشخصي: ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- ▶ تصور العلاقات بين الأشخاص: يعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، وأخلاقية....
- ▶ تصورات التعاون الاجتماعي: يكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية (معمرى، 2014، ص ص 89-

(90)

5-1-3 نظرية الحساسية للعدالة : Equity Sensitivity Theory

نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة، قام هيوسمان 1985 Huseman بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعد هذا المفهوم ناتج عن أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية النفسية، إذ يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث إن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة، ولكنها مختلفة فيما بينهم في دور أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (البكار، 2012، ص 19).

قسمت النظرية الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى ثلاث فئات هي:

- ▶ **الشخص الحساس للعدالة:** يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:

- ✦ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- ✦ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

- ▶ **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

▶ **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية (دره، 2008، ص ص 66-67).

6-1-3 نظرية التبادل الاجتماعي: Social Exchange Theory

وضعها " بلو Bleau " سنة 1964 وتقتض:

➤ **الفرضية الأولى:** طالما الإنسان مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة عطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

➤ **الفرضية الثانية:** عندما لا يدرك الفرد العدالة فإنه مدفوع للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار (أبو النداء، 2007، ص ص 155-156)

7-1-3 نظرية الحرمان النسبي: Relative Deprivation Theory

حسب " مارتن Martin " 1981، نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لأدمز من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت (دره، 2008، ص 68).

أشارت دراسة " غروسبسي Grosbsy " 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث ميزت نوعين من الحرمان هما:

➤ **الحرمان الفردي:** يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

➤ **الحرمان الجماعي:** يعتمد على المقارنة بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعدد مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها (أبوندا، 2007، ص ص 157-158).

تعقيب:

إن الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد عدالة تنظيمية داخل المؤسسة تعتبر إشارة واضحة إلى أن تطبيقها لا يعتبر أمراً صعب التحقيق، فيكفي تحقيق التوازن بين كل من مدخلات الفرد ومخرجاته، وتحقيق عدالة في التعامل مع العاملين، وحتى في الإجراءات المطبقة عليهم، من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتقديم إنتاج متميز تحقق من خلاله المؤسسة أهدافها وتكتسب سمعة جيدة في السوق من خلال تنمية قدرتها على المنافسة مما يضمن استقرار للعاملين وينمي ولائهم للمؤسسة ويضمن استمرارهم في العمل بها.

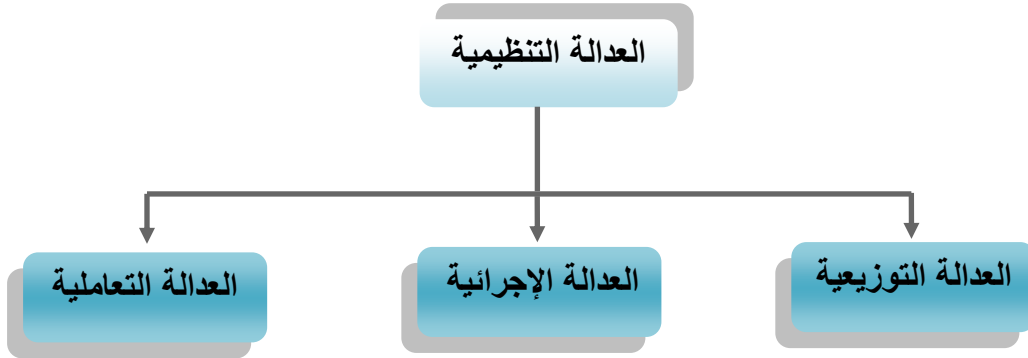
4. أبعاد العدالة التنظيمية :

على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات، وعلى الرغم من إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد، وفي

هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وهناك من اعتبر عدالة التعاملات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات في حين يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

- ▶ العدالة التوزيعية. *La justice distributive.*
- ▶ العدالة الإجرائية . *La justice procédurale* .
- ▶ العدالة التعاملية. *La justice transactionnel.*

الشكل رقم (06) :- يمثل الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية-



المصدر: من إعداد الباحث

1.4 العدالة التوزيعية: *La justice distributive*

العدالة التوزيعية هي: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة، عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، ويؤكد "Organ" على أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا: مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة

في حل مثلاً هذا الخلاف، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي من وجهة نظر العاملين. فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :

- جانب مادي: (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

- جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت. (زايد، 2006، ص ص 18-19).

كما وضع "Organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

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

2- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين ..) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت فمثلاً: عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذي يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3-قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا: إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. (أبو جاسر، 2010، ص 13)

كما أنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم التنظيمية، وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة، كما عرفها (Adams) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة عدالة التوزيع زيادة الأجر والترقية (حواس، 2003، ص 12).

الجدول رقم (03): يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية :

المدخلات التنظيمية	المخرجات التنظيمية
- الجهد الوظيفي.	- الراتب الشهري.
- التعليم.	- المزايا العينية.
- التدريب.	- نفقات السفر والإجازات.
-الخبرة العملية.	- عدد المرؤوسين.
- الولاء للمنظمة.	- الاستقلالية.
- العمر.	- اللقب الوظيفي.

المصدر: (زايد، 2006، ص 04)

- **الجهد الوظيفي:** هو ذلك الجهد المبذول، والنشاط والمهارة من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث

يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة. (بوعطيط، 2009، ص 25)

- **التعليم:** هو التغير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة، والمقصود هنا هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل: متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل، ومن وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفاعلية، ما هو مطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة .

(حسن، 2003، ص ص 75 - 80)

- **التدريب:** يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم، ويرى آخرون أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة. في حين يعرفه البعض بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين. (بيومي ولطفي، 2009، ص ص 277-278)

- **الخبرة العملية:** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة والمهارة والقدرة على الملاحظة تتوافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة، فهي التجربة الحية التي يعيشها العامل في مواقف حياته المتعددة فهي ثمرة تفاعله مع البيئة، وهي

بمعنى آخر الفترة أو المدة الزمنية التي قضاها العامل في أداء مهامه في المؤسسة.

- **الولاء للمنظمة:** عرفه "سلمان" و"أحمد عيسى" بأنه : "إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها. كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة." (رويم، 2010، ص 104).

الراتب الشهري : هو كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل والإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال على العمل في المجال الصناعي، فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة (سكن، لباس، طعام). كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي. (سلطان، 2002، ص 200)

المزايا العينية: تقدم المنظمة لأفرادها عدد من المزايا كالمزايا المادية (قروض) والخدمات منها: الخدمات الصحية، الخدمات التسهيلية، الخدمات التعليمية والثقافية، الخدمات الاجتماعية والرياضية وذلك لأسباب منها :

- 1- شعور العاملين أن المنظمة تهتم بهم وترعى حقوقهم .
- 2- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان .
- 3- جذب الأفراد للعمل وضمان استمرارهم بالمنظمة .

- **الاستقلالية :** يقول عالم النفس **Dustin Jundt** من جامعة Saint Louis "أن الاستقلالية قد تقود إلى مستويات أعلى من الإبداع، الابتكار، فالموظفون يسعون إلى الاستقلالية في وظائفهم، فالسماح لهم بأداء المهام المرتبطة بأعمالهم على طريقتهم الخاصة سيجعلهم أكثر إنتاجية فالدافع للعمل نابع من داخلهم.

- **اللقب الوظيفي**: حسب ما تذكره الموسوعة العالمية "ويكيبيديا" هو مسمى على

شكل وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها، والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات

علمية وخبرات عملية مطلوبة. (<http://www.burnews.com>)

وفي ضوء التفرقة السابقة: يمكن لإدارة المؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط. فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز. وسيكون التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء متطلبات العمل فقط لأن الموظفين لن يروا مبررا للانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أدوار إضافية. أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي، فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية، وعندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي (المبادرة، الإبداع)، ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية، وليس لكون عقد العمل نص على أدائها. وإن هذا السلوك هو رد الفعل المناسب تجاه ما يحسه من عدالة التوزيع. (زايد، 2006، ص 20).

- وترتكز عدالة التوزيع على عنصرين هما:

1- رأي العاملين في عدالة ما يحصلون من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة.

2- رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء

الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة. (<http://www.hrm-group.net>)

ومن أجل تحقيق الاستفادة من نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها وهي :

- **تجنب دفع أجور أقل مما يجب:** فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها: السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة، وتخفيض الإنتاج، كما يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل.
- **تجنب دفع أجور أعلى مما يجب:** يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجورا أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس: أولا لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتا، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي. أما ثانيا لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء، وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة .
- **أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها:** حيث إن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين، ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرون أناسا يعملون في نفس المنظمة أو أناسا يعملون في منظمات أخرى، ويمثل هذا الواقع تحديا

للمديرين ومسؤولي إدارات الموارد البشرية الذين لا يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المؤسسات الأخرى. (دره والصباغ ، 2008 ، ص 404)

2.4 العدالة الإجرائية: La justice procédurale

"تمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات." فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها. وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما :

- **الشرط الأول:** إن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات .

- **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات. (زايد، 2006، ص 22)

مع أن (Thibaut ,walker ,1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات. إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal ,1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، (أبو تايه، 2012، ص ص 151-152)، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات

يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية (06) الست التي يقوم عليها هذا النموذج وهي :

1- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا

ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور، أو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة.

2- **قاعدة أخلاقية:** أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

3- **قاعدة التمثيل:** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية.

4- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات حيث إن تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص يمثل مرتكزا من أهم مرتكزات العدالة التنظيمية.

5- **قاعدة الدقة:** بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة لأن الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

6- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات. (زايد، 2006، ص ص 24 - 25)

إن ما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، كما أن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات

التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات كلما زاد لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية هما :

1- الجانب الهيكلي: يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو

تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي :

- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم .
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء .
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات .

2- الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي

القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

- الأولى : بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .
- الثانية : تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها.

(الصيرفي، 2005، ص 311)

أكدت دراسة علمية لفحص العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وقدرتهما على التنبؤ برضا العاملين في أوساط المتطوعين بالقوات المسلحة الكندية أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الاختلاف الواضح في رضا العاملين بما يفوق بكثير ما أظهرته عدالة التوزيع.

أشارت دراسة (Tang ,Baldwin,1996) أن كلا من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل: (الأجر، الترقية،

الإشراف..)، ويتفق مع نفس النتائج من حيث إن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة، وعلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع.

وكما هو الحال بالنسبة لعدالة التوزيع فإن غياب عدالة الإجراءات يمكن أن يؤدي إلى العديد السلوكيات التنظيمية السلبية، غير أن بعض الكتاب يرون أن عدم عدالة الإجراءات يمكن أن يكون له مردود إيجابي إلى جانب مردوده السلبي (Kulik,2001) بافتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه "ضعيف" أو "غير مقبول" عملية غير عادلة، فإن رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق، أولها أن يتغاضى عن نتائج تقييم الأداء، ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر. أما ثانيها يمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى الرئيس المباشر فيما يتعلق بالأداء، وأخيرا يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل إيجابي على دوافع وأداء العامل في حال رغب في إثبات خطأ النظام أو "الانتقام" إذا جاز التعبير عن طريق تحسين أدائه (زايد، 2006 ، ص ص 25 - 26).

3.4 العدالة التعاملية: La justice transactionnel

تمثل عدالة التعاملات مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (المغربي، 2007، ص 309) وهي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم، وغالبا ما تتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة التعاملات:

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض .
 - تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .
 - عدالة التعامل مع الأفراد، ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
 - عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل .
- كما أن هناك من يسمي هذا البعد من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية وهي تشمل مكونين أساسيين هما :

1-**الحساسية الشخصية:** تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين، والحفاظ على كرامتهم .

2-**التفسيرات الاجتماعية:** وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير موضوعية توزع.

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمة بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل يسبب العديد من النتائج السلبية مثلا: انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة النزوع لترك العمل (الخرشوم، 2010، ص ص 312 - 313).

ومن خلال الاستعراض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية معقدة، ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أبعادها، هذا ما يضع المنظمات الحديثة أمام تحد إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من

العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

جدول رقم(04): يوضح تلخيص لمحتوى أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية	
المساواة	مكافأة الموظفين على أساس مساهمتهم .
النوعية	توفير نفس التعويضات لكل الموظفين.
الحاجة	توفير المنفعة على أساس احتياجات الفرد الشخصية .
العدالة الإجرائية	
الاتساق (الثبات)	يتم التعامل مع جميع الموظفين بنفس الطريقة عند تنفيذ الإجراءات.
عدم التحيز	عدم التمييز بين الأفراد والمجموعات عند تطبيق القرارات .
الدقة	استناد القرارات على معلومات دقيقة .
التمثيل	مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات .
التصحيح	توفير عمليات الطعون وآليات أخرى لتصحيح الأخطاء .
أخلاقيات المهنة	عدم انتهاك قواعد السلوك المهني .
العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات)	
العدالة الشخصية	ملاءمة المعاملة التي يتلقاها الموظفون من رموز السلطة.
العدالة المعلوماتية	ملاءمة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين .

(Cropanzano and A, I ,2007, p 36)

5- أشكال العدالة التنظيمية :

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت وما زالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي:

1.5 العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة. فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا . (بلوط، 2002، ص 306)

بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه (حمود و الخرشة، 2007، ص 50).

2.5 العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3.5 العدالة الفردية :

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة (بلوط ، 2002، ص ص 307-308).

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ، ومن هنا يستطيع الرشد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهد وعمل، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته (حمود والخرشة، 2007، ص 50).

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.

6- أهمية العدالة التنظيمية :

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، بحيث إنها أصبحت من الأمور المهمة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف (المنظمة) المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين

- بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها. (عساف، 1994، ص 128).
- يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمداخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستاءون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها .
 - تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل، والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
 - إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ إن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته (السبعي، 2012، ص 129).
 - وحسب ما جاء في دراسة (Brockner) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى

سببين :

- أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا .
- أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولون ومقدرون من جانب قياداتهم. (أبو جاسر، 2010، ص

(08

- تعتبر العدالة التنظيمية عاملاً مهماً في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصاً الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات، يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات. (القريوتي، 2009، ص 50).
- إن شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.
- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ إن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لهم.
- تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتتمى روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه.
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

- وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة، الرقابة والتقييم.
 - كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. (أبو جاسر، 2010، ص ص 16-17)
 - وتبرز أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة لا التغني فيما يلي:
 - تهيئة العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
 - إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
 - كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها. (بلوط، 2002، ص 309).
- بصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراستها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية و تميزا عن باقي المؤسسات. يتجسد في شكل صيت وصورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية.

سابعا - المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية :

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزام التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي :

1- المتغيرات السياسية : يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى

تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة .

2- المتغيرات الاقتصادية : تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع

العام والخاص) ، ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .

3- المتغيرات الاجتماعية : تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة

في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين، والعلاقات الشخصية فيما بينهم، ونظرتهم للقيادات التنظيمية. ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدد نظم العدالة في المنظمات .

4- المتغيرات التكنولوجية : تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في

المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثيرا على هيكل وفعالية المنظمة، وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة (زيد، 2006، ص ص 110-117).

ومنه يمكن القول إن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمؤسسة وخصائصها، فالمؤسسات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث إنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت.

وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية. من أجل تحقيق هذا الهدف يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد.

الفصل الثالث

مدخل سوسيولوجي للاغتراب الوظيفي

• تمهيد:

1. مفهوم الاغتراب الوظيفي.
2. نشأة وتطور الاغتراب الوظيفي.
3. المداغل النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي.
4. الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي.
5. أبعاد الاغتراب الوظيفي.
6. مراحل الاغتراب الوظيفي.
7. مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي.
8. قياس الاغتراب.

• خلاصة:

تمهيد:

أدت التغيرات المتزايدة في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري بغرض تجنب ظهور السلوكيات الناتجة عن سوء التنظيم، من ضمنها الاغتراب الوظيفي، وهو مصطلح أصبح متداولاً بكثرة وتعددت معانيه ودلالاته إلا أنه لا يزال غامضاً، ويرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية لما له من آثار قد تعيق المؤسسات على تحقيق أهدافها، لذا كان علينا لزام التطرق للموضوع بالدراسة سعياً لفهم الاغتراب الوظيفي بمختلف أنواعه.

1. مفهوم الاغتراب الوظيفي:**1-1 مفهوم الاغتراب:**

الاجتراب في المعاجم العربية مشتق من الفعل يغرب أو يبتعد أو يذهب إلى الغرب يقال أغرب الرجل، أي جاء بشيء غريب، ويقال أغربته أي نحيته وأبعده (المعجم الوسيط، 2004، ص647)، والترجمة الإنجليزية لمصطلح الاغتراب "Alienation" وهو مصطلح مشتق من الصفة "Alien" وتعني غريباً أو أجنبياً (الانكلاوي، 1989، ص76). وعند الرجوع إلى أصل الكلمة نجد أنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Alienation menits) وهو اسم يستمد معناه من الفعل اللاتين "Alienare" والتي تعني الشرود الذهني والتوهان العقلي، وهي مشتقة بدورها من الكلمة اليونانية "Exstas" التي تعني الخروج من المكان (الجماعي، 2007، ص125).

جاء مصطلح الاغتراب في الدلالة الاقتصادية في أعمال كارل ماركس، حول الآثار المترتبة من الرأسمالية، وقد وصفه في عدة دراسات بأنه حالة من العزلة يوجد فيها الشخص، بحيث ينقطع إنتاجه في عمله ويتخلى عن رغبته في التعبير عن الذات والسيطرة على مصير بلده في العمل (Nelson and O'Donohue , 2006 , p.4).

يرى "فروم" في محاولته لتحديد مفهوم الاغتراب بأنه: "الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان أنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقته، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية، لا تمت لذاتيته بصلة(الجوهري،1983، ص ص24-25). ويعرفه "بارسونز": "بأنه وظيفة للتنشئة الاجتماعية، وقوة تعمل على تحريك الانعزال عن القديم تجاه الجديد، وبذلك يعني التكامل في نظره مزيدا من الاغتراب عما هو خاص وقديم" (منصور،2015، ص215).

2-1 مفهوم الاغتراب الوظيفي:

يشير "ماكس فيبر" إلى أن الاغتراب الوظيفي هو: "حالة يثبت فيها الموظف أنه عامل خارجي في وظيفته" (valikhani,soltani,2015,p279)، وقد ركز "بلونر" على تحديد أربعة عوامل للاغتراب الوظيفي دون تعريفه وهي: "اغتراب العامل عن محصلات الإنتاج النهائي، وعجزه عن التأثير في السياسات الإدارية العامة، وفقدان القدرة على التحكم في ظروف العمل أو ضبطها، وفقدان القدرة على التحكم في عملية العمل المباشر" (عبد المطلب،2013، ص 18).

عرف "عبد عطية بحر" الاغتراب الوظيفي: "بأنه شعور الموظف بالغبرة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة وهيكلتها ومحيط العمل بها، ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه، فينعكس شعوره سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي" (بحر،2013، ص 183).

يرى "Pete" بأن الاغتراب الوظيفي: "ظاهرة اجتماعية تبرم نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا يتحكم بها(العزراوي، السوداني، 2012، ص 149)، ويعرفه أيضا "Benaai and Al" بأنه

" حالة من الانفصال النفسي عن الوظيفة، حيث يدرك الموظف بأن العمل يفتقر إلى الاحتمالات والإمكانات التي تشبع احتياجات وتوقعات الموظف المتاحة (العتيبي، 2010، ص 09).

استخلص "الدوسري" عدة محددات لتعريف الاغتراب الوظيفي حددها في النقاط

التالية:

- إن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية وشعور داخلي لدى الموظفين.
- إن هذه الحالة النفسية تؤدي بالفرد إلى الانفصال عن نفسه أو الانفصال عن حوله من الموظفين.
- إن هذه الحالة تنشأ من إدراك الفرد باستحالة ما كان يتمناه ويتوقعه عند انضمامه لتلك المنظمة، أو نتيجة لاختلاف القيم التي يعتنقها عن القيم والمعايير المتبعة في المنظمة.
- يؤدي الاغتراب الوظيفي إلى حالة من الشعور بالغرابة والتفكك وعدم الاندماج مع محيط العمل.
- إن الاغتراب الوظيفي على درجات متفاوتة وقد يكون الشعور بعدم الانتماء ضعيفا، وقد يتطور هذا الشعور ويتعاضد من خلال زيادة درجة الاغتراب حتى يصل إلى العزلة النفسية والتقييم الذاتي (الدوسري، 2011، ص 45-46).

2- نشأة وتطور الاغتراب الوظيفي:

2-1 تصور "هيغل" للاغتراب:

لم يتم في التراث الفكري السابق لـ"هيغل" والمعاصر له بلورة استخدام خاص لمصطلح الاغتراب، في حين عند تحليل أعمال "هيغل" المتعلقة بمفهوم الاغتراب يتبين أن استخدامه للمفهوم ذات طابع مزدوج. وما نعنيه بالاستخدام المزدوج هو ذلك الاستخدام الذي يشير لسلب المعرفة، وسلب الحرية باعتبارهما بعدين أساسيين يقوم

عليهما الفهم النسقي لمفهوم الاغتراب، وقد كان "هيغل" أول من استعمل هذا المفهوم في مؤلفه "فيثومينولوجيا الروح" عام 1807 ، وذلك عندما تحدث عن الوعي الشقي قائلاً: "عندما يكبح الوعي الذاتي ملاذه أو لا يبالي بها يكشف عن الحرية البسيطة لذاته". فالروح المغترب هو الذي يكون وعيه ذات طبيعة منقسمة ومزدوجة ومجرد كائن متضاد. وإذا كان هدف الإنسان على نحو ما ذهب "هيغل" هو الحرية، فلأنها الحالة التي يكون الذات راغبة فيها، والتي سوف تسترجع بها نفسها (الشتا، 1993، ص 33-37).

2-2 تصور توكفيل للاغتراب:(1805-1859)

تعد قضية الاغتراب الأساس المحوري لفكره وأعماله، حول فكرة تتمثل في " أن اغتراب الإنسان في المجتمع الحديث عن السلطة التقليدية، والطبقة، والطائفة والكنيسة، وما إلى ذلك...، قد دفع به للوقوع في قبضة الديمقراطية الحديثة التي تضرب بجذورها في أعماق الرأي العام". وبذلك ألقى "توكفيل" الضوء على ظاهرة الاغتراب أثناء تحليله للصورة العامة للشخصية البشرية، والنظام الاجتماعي، والثقافة في ظروف القوى السياسية الجديدة المتمثلة في الثورة الديمقراطية.

تعدد دراسة "توكفيل" للديمقراطية في أمريكا أول دراسة إمبريقية لتأثير القوى السياسية على مجتمع الحديث، وذلك لأنه اهتم في هذا العمل بتحليل تأثير الديمقراطية على التقاليد، والقيم، والبناءات الاجتماعية المنحدرة عن المجتمع الإقطاعي. وإذا كان اهتمام "توكفيل" في عمله الأول يكشف بهذه الصورة عن إحساسه العميق بأبعاد ظاهرة الاغتراب في ظروف تلك القوى السياسية فإن عمله الثاني "النظام القديم والثورة الفرنسية" يكشف عن مصادر تلك القوى السياسية بجانبها التوأمين المتمثلين في التمركز والبيروقراطية (الشتا، 1993، ص 80-81).

3-2 تصور دوركايم للاغتراب: (1858-1917)

اهتم "دوركايم" بقضية العلاقة بين الحرية والضرورة، وهي نفس القضية التي اهتم بها "هيجل" من قبله، وعلق عليها بقوله: "أن فهم العلاقة بين الذات والموضوع هو المدخل السليم لفهم العملية الاجتماعية للاغتراب".

ذكر "إلتون مايو" أن الهدف الرئيسي الذي شغل "دوركايم" حتى 1897 هو أن يظهر أن الحضارة الصناعية، وهي تمضي في تطورها السريع تعاني من مرض يطلق عليه: "الأنومي" (فقدان المعايير)، كما ذهب "روبرت نزيب" وهو بصدد تفسيره لتصور "دوركايم" للاغتراب إلى أن حالات الضجر، والقلق واليأس كانت غير معروفة نسبيا في المجتمع البدائي في حين أنها تتصاعد وتتزايد في المرتبة. وهنا يشير "دوركايم" لحالة عدم السعادة البشرية التي تصاحب التقدم، كما أنه يؤكد على تناقص السعادة بتزايد تطوير تقسيم العمل.

الجدير بالذكر أن "دوركايم" يرى أن اليأس والوحدة التي لا تحتل في التاريخ الحديث والتي يصاحبها خوف الذات، واكتئابها، وقلقها الزائد تعد نتائج مباشرة للنزعة الفردية التي سادت التاريخ الحديث، ومن ثم ترتبط النزعة عنده بإنهاك القوى لمعنى المجتمع الذي يستطيع وحده بلوغ الفردية. ويعزو "دوركايم" هذه النتيجة الرئيسية للتصنيع والديمقراطية، والجمهورية، والنزعة العلمانية (الشتا، 1993، ص 80-83).

4-2 تصور فردناند تونيز للاغتراب: (1855-1936)

اهتم "تونيز" بتحليل مصطلحي المجتمع المحلي، والمجتمع الكبير، كما اهتم بما يصاحب المجتمع الكبير من نمو للإرادة الجديدة، والتي ترتب عليها اغتراب الإنسان. الذي عبر عنه تقلص روابطه ونمو اللاشخصي، وغياب الإرادة التلقائية، والانشطار بين الوسائل والغايات، وقد عين أبعاد هذه الاهتمامات بقضايا العصر في النظرية السوسولوجية بالرجوع للتحليل المنطقي والتجريبي، الذي تناول المشاكل القائمة

في المجتمع الحديث لفهم أبعاد هذا المجتمع الذي يعاني من أزمة الاغتراب (الشتا، 1993، ص ص 92-93).

5-2 تصور زميل للاغتراب (1858-1918)

اعتبر "جورج زميل" أن قضية إسهام الإنسان الحديث، وضغط التنظيمات الاجتماعية عليه هي مصدر الاغتراب في المجتمع الصناعي الذي حطم توحده ذات الإنسان بانتشاره بين مجموعة من الأدوار المنفصلة. والواقع أن جميع الأمثلة التي ساقها "زميل" لتفسير قضية الاغتراب تعكس جميعها خوف الإنسان المعاصر من أن فرديته سوف تتصدع لأنه يعيش في الظروف التي تلزمه لأن يصير مغترباً عن ذاته الخاصة.

اهتم "زميل" بمظاهر اغتراب الإنسان الحديث المتمثل: في الشرود، والغثيان، اللذان تتسم بهما شخصية الإنسان، وفي ضوء هذه الرؤية يتناول "زميل" المجتمع الحديث ونزعة التحديث المتمثل في المدينة الكبيرة، حيث يميل كل إنسان للاستغراب والاندهاش. تماثل عنده الدور الذي تلعبه الديمقراطية بالنسبة لـ"توكفيل"، والرأسمالية لـ"ماركس"، والبيروقراطية لـ"ماكس فيبر". كما يكون الاغتراب عند "زميل" وظيفة اجتماعية تتمثل في اعتباره أساساً لإدراك الإنسان لذاته كفرد، ومنه يذهب "زميل" إلى إمكانية دراسة الاغتراب كقوى خالقة أو مبدعة في الثقافة. وهنا يحضرنا للرؤية الإبداعية للاغتراب، والمغتربين أمثال المفكرين والعلماء (الشتا، 1993، ص ص 99-101).

6-2 تصور روبرت ميرتون للاغتراب:

استخدم "روبرت ميرتون" مصطلح الاغتراب لأول مرة في مقالته الشهيرة حول: "البناء الاجتماعي والأنومي" خاصة عندما تحدث عن هؤلاء الذين يجدون مصدر التفاوت بين قدر الفرد والمكافآت الاجتماعية في بنائهم الاجتماعي، والذين قد يصيرون مغتربين عن ذلك البناء، ويتكيفون مع نمط التمرد والثورة.

استخدم "ميرتون" مصطلح الاغتراب بمفهومه الواسع عام 1942 في دراسته: "الاستهواء الجماهيري" عندما أشار إلى أن المجتمع الذي يولد الشعور بالاغتراب والغربة ينمي لدى الكثير الحنين لإعادة التأكيد والأمان، وهي الفكرة التي ربط فيها "ميرتون" بين الاغتراب ونسق التوازن، ثم ورد استخدام مصطلح الاغتراب عام 1949 في مؤلفه: "النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي"، هذا فضلا عن ظهور تأكيد واضح من "ميرتون" على ضمنيات مفهوم الاغتراب (الشتا، 1993، ص ص 102-103).

7-2 تصور ماركس للاغتراب :

إن فكرة الاغتراب عند "ماركس" تضمنت محتوى مغايرا تماما لذلك الذي رأيناه مع "هيجل"، فقد لخصها لنا في طبيعة العلاقة بين نشاط الإنسان والمؤسسات والأشياء التي هي نتاج إبداعه الخاص. لكنها تتخذ لها في النهاية شكلا مستقلا تصبح بمقتضاه قوى غريبة تواجهه وتعاديه تحت أشكال وتجليات مختلفة في الحياة الاقتصادية. وهذا ما ذهب "ماركس" إلى تأكيده من خلال: "مخطوطاته الاقتصادية والفلسفية" سنة 1844 حيث ركز حديثه على الطريقة التي يتم بها تحول إنتاج العمل (السلع) إلى أشياء تواجهه العامل كقوى غريبة عنه.

يذهب "ماركس" في تحليله لظاهرة الاغتراب إلى إعطائها بعد ماديا ذو جذور تاريخية، وهو ما يعرف لديه بالتفسير المادي للتاريخ (المادية التاريخية). إذ يرى أن العامل الاقتصادي أو بالأحرى المادي وحده الذي يمكنه أن يفسر لنا هذه الأخيرة بكل تجلياتها المختلفة. هذا العامل المادي هو بمثابة الأساس أو البنية التحتية (Infrastructure) التي يقوم عليها البناء الفوقي (Superstructure) المرتبط عنده أساسا بالوعي وأشكاله: الدين، الأخلاق، الحقوق، الأيديولوجيا، السياسة. "إن إنتاج الأفكار والتمثيلات والوعي يرتبط قبل كل شيء بصورة مباشرة وصحيحة، بنشاط البشر المادي وتعاملهم المادي، إنه لغة الحياة الواقعية".

بهذا يتبين لنا أن "ماركس" نقل إشكالية الاغتراب من الطرح المثالي لـ "هيجل" كما تضمنته جدلية الوعي إلى الطرح المادي. فلم تعد الفكرة أصل الاغتراب بل المادة. كما لم يعد الجدل جدل الوعي عبر مراحل الثلاث بل جدل المادة عبر التاريخ (المادية الجدلية)، حيث تتحول هذه الأخيرة إلى مصدر صراع طبقي في المجتمع. لقد راح "ماركس" يبحث عن الجذور الحقيقية لأصل الاغتراب في واقع المجتمعات المتقدمة في التاريخ، وانتهى إلى أن ظهور الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج (Propriété Privée) في الحياة العامة للإنسان هي السبب الرئيس في ذلك. وهكذا فالملكية الخاصة تستنتج من مفهوم العمل المستلب، الإنسان المستلب، العمل المغترب، الحياة المغتربة، الإنسان المغترب. هذه الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج ما هي في نظر "ماركس" إلا إفرازات ذهنية رأسمالية مؤسسة تاريخيا على ظاهرة تقسيم العمل.

أما على الصعيد الاجتماعي، أدت هذه الوضعية إلى ظهور صراع اجتماعي طبقي (Conflit Social) ميزه التناحر حول المصالح المادية للطبقة المالكة لوسائل الإنتاج من جهة، والطبقة غير المالكة لوسائل الإنتاج من جهة أخرى، وهو ما كان حسب "ماركس" سمة كل التجمعات الإنسانية التي عرفت الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج في تنظيماتها الاقتصادية (وابل، 2013، ص ص 44-65).

8-2 تصور ماكس فيبر للاغتراب: (1864-1920)

تضمنت أعمال "ماكس فيبر" إشارات ضمنية لمفهوم الاغتراب من خلال انحراف النزعة العقلانية، إذ أن العقلانية والقوى التي عملت على تحرير الإنسان من طغيان الماضي، قد أوقعتة في حبال العقلانية التي سلبته الحرية والمعرفة، والتي تمثل أكبر طامة واجهها الإنسان نظرا لأنها تعد أكثر عبئا من أي قوة سيطرت على الإنسان وسلبته حريته في الماضي.

كشفت "ماكس فيبر" عن مظهر الاغتراب المرتبط بفقدان السيطرة على الوسائل المادية للإدارة من ناحية، وانفصال العامل عن وسائل الإدارة من ناحية أخرى. هذا بالإضافة إلى ربط هذا المظهر بانفصال الإدارة عن الملكية الخاصة، إذ صار الاغتراب يتسم بالطابع الموضوعي نتيجة الخضوع لمجموعة القواعد والمبادئ القانونية، ومن ثم اختفى الخضوع القائم على العلاقات الشخصية. وبنفس القدر صار صاحب العمل مغترباً عن وسائل الإدارة.

يسعى فيبر لقهر الاغتراب بالتأليف الجدلي بين المسؤولية والحرية عن طريق المعرفة العلمية التي تحقق الوضوح بدوافع السلوك الداخلية والخارجية، والقيم الموجهة لأفعالنا وأهدافها، والوسائل المجارية لهذه الأهداف وعواقب السلوك. وذلك في نظره يحقق درجة عالية من حرية العقل ومسؤوليته (الشتا، 1993، ص ص 134-141).

9-2 تصور إيريك فروم للاغتراب: (1900)

سار "إيريك فروم" على وتيرة "ماركس" في تناوله لمفهوم الاغتراب فاهتم بقضية الانفصال خلال الخضوع. وظهر اهتمامه بقضية الاغتراب مبكراً فكانت القضية الرئيسية التي دار حولها الجدل في مؤلفه: "الهروب من الحرية" عام 1941، وذلك ما يوضح استخدامه لمفهوم الاغتراب ومشتقاته المتمثلة في فقدان السيطرة، وسلب الحرية، والتسلطية، والتخريب، والمجاعة الاتوماتية، والانعزال، وهي المصطلحات التي تعرض لها بالشرح عند تحليله للعملية الاجتماعية، والنفسية التي تقضي لفقدان السيطرة خاصة عند رصده لميكانزمات الهروب من الحرية بمعنيها الايجابي والسلبي. اهتم "إيريك فروم" في دراسته الواقعية ببناء شخصية الإنسان الحديث، ومشكلات التفاعل بين العوامل السيكولوجية، والعوامل الاجتماعية، ومن ثم كان اهتمامه واضحاً بالأزمة الاجتماعية، والثقافية، ومعنى الحرية للإنسان الحديث (الشتا، 1993، ص ص 141-142).

10-2 تصور كارل مانهيم للاغتراب: (1893-1947)

الواقع أن تحليل الاغتراب عند "كارل مانهيم" يقتضي الوقوف على أبعاد تأثيره لعلم الاجتماع الألماني، والاتجاهات الفكرية التي سادت ألمانيا. وعلى وجه الخصوص المدرسة "الهيغلية"، والتي أخذ عنها الفهم النسقي لمفهوم الاغتراب القائم على بعدي سلب المعرفة، وسلب الحرية، باعتبارهما مصدرا لاغتراب الإنسان والجماعة والمجتمع. فحيث تسود العقلانية الوظيفية تصير المعرفة، والفكر، والتأمل غير ضروري للمشاركين في الواقع، وذلك لأنهم يصيرون أجزاء في العملية الفنية، والتي يتحدد لكل واحد فيها دور ووضع وظيفي محدد جدا ومن تصير أغراضهم ورغباتهم والقيم غير ملاءمة وغير لازمة في العملية ذات العقلانية الزائدة.

آمن "كارل مانهيم" بأن مفتاح فهم المجتمع الصناعي المعاصر يمكن العثور عليه في أعمال "كارل ماركس" و"ماكس فيبر"، إذ إن "ماركس" قد شرح العواقب الاجتماعية لتركيز وسائل الإنتاج في أيدي مالكي رأس المال، وانفصال العمال عن هذه الوسائل. وفي ذلك يذهب "مانهيم" إلى أن هذه الملاحظة المهمة ووافق عليها "ماكس فيبر"، إلا أنه اعتبر انفصال العمال حالة من تيار شامل يسود الحياة العامة، وفي مجالات أخرى في المجتمع، وعلى وجه الخصوص في المجال السياسي، والعسكري، والإدارة، حيث تمركزت الإدارة السياسية في يد النخبة.

ومن ثم يرى "كارل مانهيم" أن كلا المفكرين ركزا انتباههما على التيارات البنائية للمجتمع الصناعي، والتي تميل لتعويق الديمقراطية السياسية، ورغم أنه وافق على هذه القضية إلا أنه ذهب إلى أن ضياع المعنى المرتبط بعقلانية الوظيفة يمثل جانبا آخر من الجوانب التي ترتب عليها اغتراب الإنسان في المجتمع الصناعي نتيجة لنقص المعرفة التي تواكب انحصار دور العامل في واجبات محددة وبسيطة. وهنا يتضح مدى تأثير "مانهيم" بفكر "توكفيل" المتعلق بنقص المعرفة، وانحصارها باعتبارها أحد

مظاهر اغتراب الإنسان والجماعة في المجتمع الصناعي. وفكر "زمل" الذي نظر للاغتراب من زاوية الضغوط التي تمارسها المؤسسات الاجتماعية على الإنسان في المجتمع الصناعي الذي حطم توحده ذات الإنسان بتشتيته في مجموعة من الأدوار المنفصلة (الشتا، 193، ص ص 168-172).

11-2 تصور نزيه ماركيز للاغتراب: (1898)

على الرغم من إدراك "ماركيوز" لفقدان السيطرة المرتبط ببعدي المعرفة والحرية عند "هيغل" وبعده الحرية عن "كارل ماركس"، إلا أنه تأثر إلى حد كبير بفقدان السيطرة التي أوضح أبعادها "توكفيل" والمتعلقة بالاحتواء السياسي المتطرف. وقد عرض "ماركيوز" فكرته في مؤلفاته: الحب والحضارة، والإنسان ذي البعد الواحد، وفي التسامح القمعي ونظرية النفي، وفي مقالاتيه: نحو التحرر، وإعادة النظر في مفهوم الثورة .

اتبع "نزيه ماركيز" في تفسيره للاغتراب الاحتواء في المجتمعين الرأسمالي والاشتراكي (الأمريكي، والسوفيتي). إذ إن السيطرة في كلا البلدين قد اعتمدت على التنسيق السياسي للشعب من خلال التبرير الأيديولوجي، والتدريب الذهني لتبرير الواقع المغترب بالتهديد الخارجي القائم بين الشرق والغرب.

أما فيما يتعلق بماهية الاغتراب المرتبط بسلب الحرية، فذلك ما تشير إليه عبارة "ماركيوز" والتي مؤداها أن "افتقاد الحرية في إطار ديمقراطي هو ما يميز الحضارة الصناعية المتقدمة"، كما يرى "ماركيوز" أن الآلة قد غدت أنجح أداة سياسية لسلب حرية الإنسان. فرغم أنه تمثل في جوهرها قوة الإنسان المتراكمة، إلا أنها قد غدت منفصلة عنه ومسيطرة عليه، وبالتالي سلبتة كامل حريته.

يسعى "ماركيوز" لتقديم الحل البديل لهذه الظروف التي ترتبط باغتراب الإنسان نتيجة فقدان السيطرة، وضياع المعنى بقوله: "إن الفرد سيتحرر من عمل يفرض عليه حاجات، ومشاريع إستراتيجية، وسيستعيد معنى حياته. ولو كان في الإمكان تنظيم

الجهاز الإنتاجي وتوجيهه وفق متطلبات الحاجات الحيوية، لأمكن بسهولة مراقبته، وبالتالي تيسر هذه المراقبة الاستقلال الذاتي للفرد بدلا من أن تعرقله (الشتا، 1993، ص 172-179).

12-2 تصور بارسونز للاغتراب: (1902)

بتحليل أعمال "بارسونز" نجد أنه يؤكد على الجانب المعياري في الحياة الاجتماعية، وأن المجتمع عنده ما هو إلا نظام أخلاقي، يؤكد "بارسونز" على فاعلية المعايير الأخلاقية في الفعل الاجتماعي، ومن ثم يثير "بارسونز" قضية فحواها أن الاختلاف الصريح والواضح بين ما يبحث عنه الناس، وما يسعون لأدائه، لا ينظر إليه كشيء في حاجة لعلاج، ولكن كوجود حسن وفعال، ودليل على حرية الإنسان، وإذا كان "بارسونز" يذهب إلى أن اغتراب الإنسان ثمن لحرية، فهو يشير هنا لانفصال الفرد عن ذاته واعتماد ما يريده على المعايير الأخلاقية التي تعين قبلا أنماط سلوكه، وعليه يذهب "بارسونز" إلى أنه بمدى حصول الناس على ما يسعون إليه يكون الوجود الاجتماعي قابل للتنبؤ وقابل للسيطرة.

تعد التنشئة الاجتماعية في نظر "بارسونز" مصدرا لإنسانية الإنسان، وهي الوسيلة التي تجعل الإنسان مجرد أداة أو وسيلة للسعي لغايات الآخرين. ولهذا يغترب الإنسان في نظره خلال عملية الضرورة البشرية، كما يؤكد "بارسونز" على الوظيفة الإيجابية للاغتراب بقوله: "يجب أن يكون عنصر الاغتراب قويا بالقدر الكافي لتحريك الانعزال عن الأنماط القديمة (الشتا، 1993، ص 179-181).

3. المداخل النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي:

1-3 نظرية التحليل النفسي:

حكم "فرويد" "Freud" على الإنسان بما يسميه بـ "الجرح" الثالث "حب الذات". كما أن "كوبرنيك" قد أجبره أن يعترف بأن الأرض لم تعد مركز العالم، و"داروين" اعتبره حيوانا، لقد أثبت أيضا أن "الأنا ليست سيدها نفسها في مسكنها الأصلي" إن إرادتنا لا تتمتع بالسيادة لأن جزءا كبيرا من نشاطنا الذهني يفلت من رقابة الوعي. إن رقابة الأيديولوجيا كانت تتسم بالفاعلية داخل الفرد: الضغوطات الاجتماعية والواجبات الأخلاقية، سلطة المؤسسات، والعقلانية. إننا ضحايا كل هذا، كل هذا يتواجد فينا، في فكرنا، في مشاعرنا، في لغتنا. إن اكتشاف اللاوعي يعيد طرح مسألة المعرفة التي نملكها حول النفسية الإنسانية. تلك المعرفة التي نعيشها في كل لحظة.

يقول " فروم" إن "فرويد" كان مهتما بالفلسفة والسياسة وعلم الأخلاق ويبدو حريصا في مؤلفاته أن تكون لآرائه انعكاسات اجتماعية وأخلاقية وسياسية، وأن يلعب دور الناقد المثابر للفكر وللحضارة البشرية، فهو لم يحصر تطبيق طرائق علم النفس التحليلي الذي أسسه في مجال الأمراض النفسية والعصبية، بل حاول أن يعرض حلولاً لمشكلات الفلسفة والدين والفن، وأن يقدم نظرية عامة عن تاريخ تطور الحضارة البشرية.

ويذكر "جونز" أن "فرويد" كان يتحسر على ذلك اليوم " ليتفرغ لدراسة الحضارة والتاريخ، وليدرس في نهاية المطاف، كيف وصل الإنسان إلى ما هو عليه الآن أو كما كان يقول "فرويد" "شعرت في صباي، بحاجة لا تقاوم لفهم أسرار العالم الذي نعيش فيه وحتى بالحاجة للمساهمة في حلها".

حاول "فرويد" الاقتراب من الحقيقة والإمساك بها مباشرة ودون أي التواء، فهو يعبر عن الرغبة المحمومة للإنسان في رفض القدسيات المزيفة، في إلغاء الأوهام،

وفي إدراك الذات والعالم كجزء من الحقيقة الشاملة. تجسد مفهوم الاغتراب عند "فرويد" في كتابه "قلق الحضارة" حيث إن الجواب يدور حول فكرة محورية أن الحضارة تأسست على الكبت بفضل الإنسان وعلى الرغم منه، أسسها دفاعا عن ذاته إزاء جبروت قوى الطبيعة، لكنها جاءت على نحو يتعارض وتحقيق رغباته وأهوائه.

كما أن الموقف المزدوج للإنسان يظهر تجاه محيطه من خلال أحاسيس الشوق والتعلق، وفي الوقت نفسه الكراهية والعدوانية. إذن يلاحق الأنا الأعلى الفرد دائما بوصفه عنصر تضخم أخلاقي، والأنا الأعلى يتجلى في جوهرين هما: الضمير والشعور اللاواعي بالذنب، من حيث إنه يجسد المحظورات، ومتطلبات ما يلزم.

إن متطلبات ما يجب أن يكون تملي على الإنسان تلك المثل التي يسعى بموجبها كي يكون أفضل مما هو عليه في واقع الأمر. وإن المحظورات الداخلية موجهة نحو قمع الجانب الغامض من نفسية الإنسان والتضييق على رغباته الطبيعية اللاواعية وإزاحتها. وبناء عليه يكتمل التنازع بين اللاوعي والوعي في فلسفة التحليل النفسي، حيث يبرز الإنسان في صورة الكائن التعيس الممزق بتناقضات نفسية داخلية عديدة: بين الرغبات والمحظورات، وبين الميل إلى خرقها والخوف من العقاب المحتمل.

أما الحضارة والعصاب، فالموقف النقدي من مفاهيم الحياة وقيمها السائدة في المجتمع المعاصر. يظهر لنا الاضطرابات الخطرة التي جاءت بها الحياة المتحضرة حيث يحدث تحت الإكراه الاجتماعي والقمع الذي يمارسه الدين والأخلاق والتربية تشويها للكائن الإنساني من خلال الهروب من الواقع إلى متاهات الاغتراب، ويتجلى الاغتراب هنا بالهروب إلى المرض فعندما لا يتم إشباع النزوات والرغبات في الواقع، عندئذ يلوذ الناس " بالمرض كيفما يمكن بفضل، من الحصول على الملذات التي تضمن بها عليهم الحياة " (عباس، 2008، ص 291-305).

2-3 النظرية السلوكية:

تفسر النظرية السلوكية المشكلات السلوكية بأنها أنماط من الاستجابات الخاطئة أو غير السوية المتعلمة بارتباطها بمثيرات منفردة، ويحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة، والفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين بلا رأي أو فكر محدد للتواصل معهم، وبدل من ذلك يفقد تواصله مع ذاته (زهران، 2004، ص 112).

3-3 نظرية المجال:

عند استقصاء أسباب الاضطراب والمشكلات النفسية يوجه الاهتمام في أمور مهمة مثل: شخصية العميل وخصائصها المرتبطة بالاضطرابات والمسببة له، خصائص حيز الحياة الخاص بالعميل من زمن حدوث الاضطراب، أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل: الإحباطات والعوائق المادية، الحواجز النشئية التي تحول دون تحقيق أهدافه والصراعات، وما قد يصاحبها من إقدام وهجوم غاضب أو أحجام وتقهر خائف، وعلى هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجا عن عوامل داخلية فقط بل عن عوامل خارجية تتضمن سرعة التغيرات البيئية والاتجاه نحوها، والاتجاه نحو هذه العوامل (زهران، 2004، ص 112).

4-3 نظرية الذات:

تذهب " كارين هونري" إلى أن الاغتراب: هو ما يعلنه الفرد عن انفصال عن ذاته حيث ينفصل الفرد عن مشاعره الخاصة ورغباته وطاقاته، وكذلك يفقد الإحساس بالوجود الفعال وبقوة التصميم في حياته الخاصة، ومن ثم يفقد الإحساس بذاته باعتباره كلا عضويا، ويصاحب هذا الشعور بالانفصال عن الذات مجموعة من الأعراض النفسية التي تتمثل في الإحساس باختلاف الشخصية والخزي وكراهية الذات واحتقارها وتصبح علاقة الفرد بنفسه علاقة غير شخصية، حيث يتحدث عن نفسه كما لو كان

موجودا آخرا منفصلا وغريبا عن ذاته الحقيقية بحيث ينشأ ما نسميه تقييدا تلقائيا، وهي الذات التي تدفع الفرد إلى حالة من انعدام التوافق أو التطابق مع الأهداف والوسائل، وتفيد "كارين هونري" بأن الخبرات المختلفة تنتج أنماط مختلفة من الشخصيات والصراعات (الحمداني، 2011، ص 110).

3-5 نظرية السمات والعوامل:

من أهم سمات هذه النظرية تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري، والتي تمكن من تحديد سمات الشخصية، وتشير الدراسات التي تتناول سمات الشخصية مرتفعي الاغتراب، أنهم يتميزون بعدد من السمات، منها التمرکز حول الذات، وعدم الثقة والتشاؤم والقلق والتباعد، والوحدة النفسية، وتوترات الحياة اليومية، والشعور بفقدان القدرة على التحكم والاضطرابات في هوية الفرد، ونقص العلاقات الصادقة مع الآخرين، وعدم القدرة على تبني القيم المرغوبة، وعدم القدرة على إيجاد التواصل بين الماضي والمستقبل وعدم الانسجام بين الفرد والأجيال السابقة (زهرا، 2004، ص 113).

3-6 نظرية أريك اريكسون:

يحدد "إريك اريكسون" ظاهرة الاغتراب في ضوء الانتماء والهوية، حيث يعتبر مشكلة الانتماء سببا مهما للاغتراب، حيث أكد أن معظم الشباب يواجه أزمة الشعور بالانتماء، وهي تعكس الصعوبة التي تواجههم في معرفة الأدوار المرتبطة التي تتناسب طابعهم التي كان من الممكن أن تقدم لهم شكلا من أشكال المجتمع، الأمر الذي يمكن أن يسمح لهم أن يكونوا ما يريدون، وأن يعيشوا في انسجام مع القيم التي يعدونها غالية، ويعتقد المراهق الذي يمر في مرحلة المراهقة بنجاح، فإنه يشعر بالانتماء إلى جماعته، بينما يقود الفشل في هذه المرحلة إلى العزلة والاغتراب (الحمداني، 2011، ص 114-115).

7-3 النظريات الإنسانية (الظاهرية):

يرى "كارل روجرز" (1902-1978) أن الاغتراب يحدث عندما تنشأ شروط التقدير حيث يخضع سلوك الفرد لا لما تقضيه الحاجة، وإنما لما يسبب رضا الآخرين عنه، وبذلك لا يصبح الفرد صادقا مع نفسه، ولا مع تقييمه الطبيعي للخبرة، من أجل أن يحتفظ بالتقدير الإيجابي للآخرين يزيغ بعض قيمه، ولا يدركها إلا في ضوء الآخرين لها، وذلك بقصد الحفاظ على النظرة الإيجابية من الآخرين، أصبح الآن يخطئ بعضا من القيم التي خبرها، فالفرد هنا يسلك سلوكا وكأنه لا ينتمي إلى ذاته أي أن سلوكه لا يتفق مع ذاته وكأن هناك في داخل الإنسان دوافع أخرى لا تتحكم فيها ولا تنتمي إليها. أما نظرية "ابراهام ماسلو" (1908-1970) للاغتراب فتتضح من خلال تفسيره للحاجات الفطرية التي تثير سلوك كل فرد وتوجهه والحاجات نفسها غريزية حيث يرثها عند الولادة، والسلوك الذي يستخدمه لإشباع الحاجات ليس فطريا ولكنه متعلم، وهو عرضة لأن يتباين باتساع بين فرد وآخر، وأن هذه الحاجات تتباين حسب مستوياتها في الأهمية، فبعضها يبقى غير مهم إلى حد ما، ولا يمثل مصدر إثارة إلا بعد أن يتوفر للبعض الآخر الحد الأدنى من الإشباع، لذلك أعد "ماسلو" نموذجا هرميا للدوافع والحاجات الإنسانية مع تأكيده على أن دوافع الإنسان معقدة جدا ومتداخلة، في حين أن سلوكه محدد تماما، ويشير إلى أن ظهور بعض تلك الحاجات يعتمد على إشباع بعضها الآخر، وأن الحاجة التي تشبع تسيطر على الفرد، وسلوكه بدرجة تجعل نظرتة إلى الحياة مختلفة، وتؤثر تأثيرا بالغا في إدراكه وبالتالي في سلوكه.



الشكل رقم (07): - يوضح هرم ماسلو للحاجات-

المصدر: (لوكيا، دت، ص 79)

ويضيف "إبراهام ماسلو" إلى أن الحاجات أعلى الهرم قد تغطي على سلوك الفرد أكثر من طغيان الحاجات الفسيولوجية، حتى ولم تشبع، وأن حاجات الأمن والانتماء يصعب إشباعها، أو إرضائها في مجتمع متغير بشكل مطرد، إذ إن التغير المستمر في حياة الأفراد، وعدم الاستقرار، وعدم قدرتهم على وضع الأسس التي تمكنهم من تكوين الشعور بالأمن والانتماء، يؤدي إلى شعورهم بالاغتراب والوحدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الشخص الذي لم يشبع الحاجات لتحقيق الذات يعاني من أعراض الاغتراب التي تأخذ صور مبالغ فيها، والتي تبقى مؤلمة تماما، فالمغترب يكون مدفوعا للاحتكاك، والانتماء، ولحاجة إلى التغلب على مشاعر الاغتراب والعزلة، التي سادت بسبب الحراك الاجتماعي، وتحطيم الجماعات التقليدية، وبعثرة الأسرة، والفجوة بين الأجيال بسبب التحضر، واختفاء علاقة الوجه لوجه (الحمداني، 2011، ص 116-119).

8-3 اتجاه المعنى:

يقدم "فرانكل" نظرية جديدة تدور حول المعنى، حيث يعتبره ممثلاً للبعد الصميمي للوجود الإنساني، وأنه القاعدة المنبئة التي يركز عليها الفرد من أجل التغلب على الاغتراب وقهره، وخاصة عندما يشعر الفرد بالمعنى في جوانب حياته المختلفة، في الحب والصداقة والعمل والإنجاز والفن والإبداع والتدين والإيمان، وحتى في المعاناة التي يتعرض إليها، ويشدد على المعاناة في اكتشاف المعنى، ويرى أن الوجود الإنساني هو وجود مشوب بالقلق والاضطراب، وأن الإنسان ليس مخلوقاً متوازناً، فهو لا ينشد التوازن داخل نفسه ومع البيئة، ويعتبر قلقه واضطرابه متأصلين ويضربان بعمق في أغواره بحيث لا يستطيع التخلص منهما بالإرضاء، وأنه ينشد معادلة أكثر متانة للحياة والمعيشة وهو شيء سوف يمكنه من أن يرقى على الاغتراب والمعاناة، فعندما يكون الفرد على بصيرة من معاناته فإنه يصل إلى مستوى من الارتياح والإنجاز الذاتي الذي يجعله أكثر معرفة بذاته، وبما يدور حوله، حيث يلتقي "فرانكل" مع سائر الوجوديين في فكرتهم الأساسية وهي أنه " لكي تعيش عليك أن تعاني، ولكي تواصل الاستمرار والبقاء عليك أن تجد معنى للمعاناة ".

إن وجود المعنى في حياة الفرد وأفعاله يعني وجود ديمومته واستمراره، وهذا ما يجعله أكثر قدرة في الكشف والتعرف على أسرار ذاته وأغوارها، وبذلك يلتحم بها ويكون صديق حميم لها. لأنه سوف يجد الحياة ممتلئة بالأعمال وهذا ما قد يبعده عن الاغتراب الذي يمثل الأثر الناتج عن إحباط إرادة المعنى أو فقدانها، ذلك أن المغتراب تتسم حياته بالخواء والخلو من الأهداف السامية ذات القيمة والمعنى، وأنه لم يعثر على ذاته بعد، وإن عثر عليها فليس بمقدوره أن يتألف معها حيث يقرر "فرانكل" أن الإنسان المعاصر يخضع أكثر وأكثر لتحكم الآخرين، فتضيع ذاته في المجموع فهو لا

يكون في معظم الأحيان كما يريد لنفسه أن يكون وإنما على الصورة التي يريدها الآخرون، وبالتالي سوف يقع وبشكل متزايد فريسة للمسايرة والامتثال.

وينحى "ألبورت" نفس المنحى الذي اتخذ "فرانكل" حيث يقول: "ربما تكون مصطلحات مثل القلق والفرع والاغتراب أكثر استخداما وشيوعا لدى الوجوديين، حيث يجد الإنسان نفسه ملقى في عالم غير مفهوم، قدره أن يعيش في دوامة الاستقرار والعزلة والمعاناة، وهو يرغب في الهروب من القلق، لكن غياب المعنى أكثر تأثيرا من القلق، لأنه حينما يوجد هدفا واضحا في الحياة يتلاشى القلق والفرع فالإنسان مغترب بالفطرة، ينشد الأمن والحرية على السواء وهو يسعى إلى مغالبة ظروف الاغتراب عن طريق البحث عن معنى للوجود يغطي الثالوث المفجع، المعاناة - الذنب - الموت (الحمداني، 2011، ص 120).

ويعرف الاغتراب على ضوء هذه النظرية بأنه نوع من الاضطراب في علاقة الفرد بنفسه والعالم حيث يشعر المرء بأنه غريب عن ذاته منفصل عن واقعه وذلك بسبب فقدان المعنى المتمثل بصفة أساسية في الهدف والقيمة، مما يعطل الحركة الديالكتية ما بين الذات والواقع، وهذا المفهوم مستمد من نظرية "فرانكل" في البحث عن المعنى.

4. الأسباب و العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

تتنوع الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة فمن الأسباب نذكر "النفسية والاجتماعية"، وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

- ▶ العوامل التي تعود إلى المنظمة.
- ▶ والعوامل التي تعود إلى العاملين في المنظمة.

1-4 الأسباب النفسية :

ذكر زهران (2004) مجموعة من الأسباب النفسية التي تؤدي إلى الاغتراب منها:

- ▶ **الصراع:** بين الدوافع كالرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي لا يمكن إشباعها في وقت واحد، مما يؤدي إلى التوتر الانفعالي والقلق كاضطراب الشخصية.
- ▶ **الإحباط:** حيث تعيق الرغبات الأساسية أو الحوافز أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر كتحقير الذات.
- ▶ **الحرمان:** حيث تلقى الفرصة لتحقيق دوافع أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية، والاجتماعية.
- ▶ **الخبرات الصادمة:** وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية والحروب.

أشار الحمداني (2011) إلى تصنيف آخر للأسباب النفسية للاغتراب وهي كالتالي :

- ▶ **خصائص شخصية الفرد:** تعد شخصية الفرد من المتغيرات التي تساهم في الاغتراب، والانطواء، ومدى إشباع حاجات الفرد، ومركز السيطرة.
- ▶ **التوجهات القيمية:** هي نتاج الأوضاع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والفكرية في ثقافة ما، بمعنى آخر هي انعكاس للثقافة السائدة، ويهدف الكشف عن التوجهات القيمية السائدة ينبغي دراستها وتحليلها ليتسنى بعد ذلك تحديد الفلسفة العامة للمجتمع، وهذا سيساعد في معرفة الأنماط السلوكية المقبولة، وغير المقبولة، على ضوء المعايير التي يقرها المجتمع. إن صيغة الثقافة السائدة تعتمد بطبيعة الحال إلى إبراز توجهات قيمية من نوع معين، فهذا بدوره سيقضي إلى استثارة الاغتراب لدى الأفراد.

2-4 الأسباب الاجتماعية: من أهمها:

- ▶ ضغوط البيئة الاجتماعية والفشل في مقابلة هذه الضغوط.
- ▶ الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم والتعقيد.
- ▶ التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة على التوافق معه.
- ▶ اضطراب التنشئة الاجتماعية حيث تسود الاضطرابات في الأسرة والمدرسة والمجتمع .
- ▶ مشكلة الأقليات ونقص التفاعل الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية السالبة والمعاناة من خطر التعصب والتفرقة في المعاملة لسوء التوافق المهني حيث يسود اختيار العمل على أساس الصدفة، وعدم مناسبة العمل للقدرات، وانخفاض الأجور.
- ▶ سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.
- ▶ تدهور نظام القيم وتصارع القيم بين الأجيال.
- ▶ الضلال والبعد عن الدين والضعف الأخلاقي وتفشي الرذيلة.

3-4 العوامل التي تعود إلى المنظمة :**▶ المكننة والأتمتة:**

يذكر "السيد علي شتا" أن الثورة التكنولوجية ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين المنظمة الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي، وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية. فبعد ما كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خدما لها خاضعين لإدارتها (الكبيسي، 2004، ص143).

➤ الخلل في تقارير كفاية الأداء :

تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين، مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ما يؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة (الغمري 2002، ص ص 182-187).

➤ ضعف لفعالية الإدارية :

إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أداءه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتحمل كافة مسؤولياته ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كان وصف للعمل يسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله.

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات جيدة للارتقاء بالعمل الإداري من خلال:

➤ التخطيط الجيد.

➤ متابعة نظام توثيق فعال.

➤ فعالية إدارة الوقت (عبد، 1984، ص 505).

➤ ضعف نظام الحوافز :

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها.

ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لا سيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت إلى معرفة العلاقات بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية، أما المدرسة السلوكية فترى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاجية، وعموما قد لا يكون الاغتراب ناتجا من العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتجا عن الظروف المحيطة بالعمل والزملاء في العمل وبيئة العمل ونوعية الخدمات ... (عنوز ، 1999،ص 63).

➤ الاحتفاظ بالمعلومات:

إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين، وكذلك وجود المشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر، إذا وجد من يقوم بعمله وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة وتغيير هذا السلوك(المطرفي، 2005، ص 17).

➤ حجم المنظمة:

إن حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المديرين بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، مما يؤدي إلى تساوي العامل المجد بغيره من العاملين غير المجدين، ويسهم هذا في أن يسود شعورا بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل، وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل(عيسوي، 1997 ، ص 23).

➤ غياب التحفيز:

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل، والذي يعتبر مظهرا صحيا وحيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة بينما أهم مظاهر الإحباط والاستياء لدى العاملين هي:

- ▶ عدم وجود الهمة والنشاط في العمل.
- ▶ عدم التعامل بين العاملين.
- ▶ عدم المحافظة على الدوام الرسمي.
- ▶ الشكوى والتذمر المستمر من العمال.
- ▶ عدم احترام مواقيت إنجاز الأعمال.

وعندما تتحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالبا ما يتخذ بعض مواقف وردود الأفعال تدل على سخطهم واستيائهم فضلا عن التهكم والسخرية مما يدل على إحباطهم واغترابهم، والمشكلة أنهم قد يجرون عددا كبيرا من أقرانهم إلى دائرة الإحباط وعند ذلك يكون من الصعب تجديد معنوياتهم (ابراهيم ، 1993، ص ص 21-23).

➤ العمل في مواقع منفصلة :

إن العمل في أماكن منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لـ :

- ▶ وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات العمل.
- ▶ وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن لإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل: التهوية و الإضاءة والحرارة.
- ▶ عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودين في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه (السباعي وآخرون 1996، ص 119).

➤ عدم ظهور دور الفرد :

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يتعرض للتعتيم من طرف بعض العاملين بقصد أو دون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من المثيرات مثلا: الخوف والغضب والضيق، هذه العمليات الفيزيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صورته لدى العامل (عيسوي ، 1995، ص 99).

➤ ضعف القيم الدينية ودور المؤسسات الحكومية :

إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومراكز التدريب يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على العمل واحترامه وتقويته وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محورا للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعية وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل لله ويؤدي ذلك إلى الارتقاء الإداري في الوظيفة وفي العمل.

ويعتبر الدين الإسلامي عامل تغيير فعال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث إن النظرات التي تأخذ بتوجهات الإسلام تعتبر أحكام النظريات وأمثالها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر (الغزالي، 1987، ص ص 78-91).

➤ المنافسة الشديدة:

إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في صالح العامل طالما لم تتجاوز القواعد الصحيحة والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية والمعنوية من المنظمة، فإذا ما خرجت المنافسة عن أطرها الصحيحة كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب غير مستحقة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجدون في العمل فقط إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها، ومن ثم تتخفف معدلات أدائهم كما أن الاستسلام لليأس ومشاعر الإحباط من شأنها أن تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي عن المنظمة.

➤ ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين، ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، معنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حولا، ويعتبر كسب العيش مشكلة، وكثيرا ما يجابه المسئولين في المنظمات مشاكل يستعصي عليهم حلها.

لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والتفكير والإنجاز وبث روح التقدم، أن الذين ينتجون هم البشر وإنتاجهم محكوما بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنون من مهارات ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر لتحقيق التقدم والرخاء (محمود، 1986، ص 29).

4-4 العوامل التي تعود إلى الفرد:

➤ غياب الأمن الوظيفي:

إن شعور العاملين بغياب الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة (عبد الغاني، 1989، ص19).

➤ نقص الكفاءة :

إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي.

➤ وقت الفراغ:

إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال.

إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به. وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف (عبد الله، 2002، ص244).

➤ قيم واتجاهات العاملين:

قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملاءمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، وأن محيط العمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين. (الكبيسي، 2004، ص146)

➤ سوء إدارة الوقت:

إن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة. والبعض الآخر يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له. ذلك لأنهم لا يقيمون للوقت وزناً ولا أهمية، وهذه المفاهيم تجعل عملهم منخفض الإنتاجية. إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة فهي تحقق عدة نتائج في العمل أهمها:

- ▶ تحسين النوعية.
- ▶ زيادة سرعة الأداء.
- ▶ التخفيف من ضغط العمل.
- ▶ تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- ▶ تعزيز الراحة للعامل (عنوز، 1999، ص63).

➤ ضعف الإيمان :

ذكر القرآن الكريم الإيمان مقروناً بالعمل في أكثر من تسعين آية من آياته، ولذا نرى المؤمن الفعلي هو الذي يندفع للعمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله صلى الله عليه وسلم، والمؤمن الحق هو الذي يوقن بأن النجاح في الدنيا متوقف على العمل. وإن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد

والعمل والإتقان، قال الله تعالى: " تلك الجنة التي أورثتموها بما كنتم تعملون" (سورة الزخرف الآية 72).

➤ ضعف مقوم القيادة :

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد، وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة.

➤ عدم التخصص في العمل:

إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات العمل المختلفة مما يقلل من أداء العامل في غير تخصصه (الهواري، 2000، ص63).

➤ اليأس والاستسلام للفشل:

إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه وعدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج في الحياة.

إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه ويدخل اليأس في قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى لأنه من السهل جداً أن يحقق ما يريد بتكرار المحاولة.

إن الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيء ينعكس على العامل وبالتالي على العمل، إن اليأس والاستسلام والفشل هي أحد العوامل الرئيسية لظاهرة

الاغتراب الوظيفي الذي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا (الغمري، 2002، ص 182-187).

➤ الكبت واللاوعي:

إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان يدويا أو فكريا (صادق، 1996، ص 84).

➤ الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعورا بالغبرة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (الزغل وآخرون، 1990، ص 84).

جدول رقم(05):- يرصد أهم مصادر الاغتراب الوظيفي-

مصادر الاغتراب الوظيفي			
النفسية	الشخصية	التنظيمية	
		المهمة	البيئة
➤ اليأس	➤ الكفاءة	➤ الحوافز	➤ المكننة
➤ الاستسلام	➤ الوقت	➤ تقييم الأداء	➤ التكنولوجيا
➤ الكبت	➤ الاتجاه	➤ الفعالية الإدارية	➤ حجم المنظمة
➤ اللاوعي	➤ المنافسة الشديدة	➤ التدريب	➤ موقع العمل
➤ ضعف الإيمان	➤ الدور	➤ الترقية	➤ تقسيم العمل
➤ الانطواء	➤ سوء التوافق	➤ الأمن الوظيفي	
➤ العزلة		➤ الخبرة	
		➤ اتخاذ القرار	

المصدر: (بحري، خرמוש، 2020، ص 158)

5. أبعاد الاغتراب الوظيفي:

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب إلا أن هناك اتفاق بينهم على العديد من مظاهره وأبعاده. والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم وإخضاعه للقياس وكان من أبرزهم محاولة سيمان/Seeman(1959). إذ أشار إلى أن هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب، والتي تتمثل في (العجز، اللامعنى، غياب المعايير، العزلة الاجتماعية، والغربة عن الذات)(Seeman,1959,p784) إذ ستبنى الدراسة الحالية هذه الأبعاد والتي أكد واتفق عليها أغلب الباحثين:

جدول رقم(06):- يوضح أبعاد الاغتراب الوظيفي وفقا لبعض الدراسات السابقة-

الأبعاد	العجز	اللامعنى	اللامعيارية	العزلة الاجتماعية	الاجتراب عن الذات	الشعور بالتشاؤم	عدم الرضا
ميادة كاظم نتوش /2021	*	*	*	*	*		
قدي وآخرون/2020	*	*	*	*	*		
أمين صالح وآخرون/2019	*			*			
خالدبة مصطفى/2018	*	*	*	*	*		
لؤي محمد/2018	*	*	*	*	*		
طارق هزريشي/2017	*	*	*	*	*		
دروزة والقواسمي/2014	*			*		*	*
حاكم محسن وآخرون /2012	*	*	*	*	*		

المصدر: (حامدي، 2022، ص 82)

1-5 العجز أو فقدان السيطرة Powerlessness or loss of control:

مفهوم ذاتي يتماثل مع مفاهيم "ماركس"، و"فروم"، و"ماكس فيبر"، و"دافد كيرك" عن تحليله لعلاقة الاغتراب بتوقعات الدور، حيث أشار إلى إمكانية النظر إلى هذا الشكل من الاغتراب المتعلق بفقدان السيطرة كتوقع أو احتمال معقود من جانب بأن سلوكه لا

يمكن أن يعين النتائج الحادثة أو يعزز ما يبحث عنه (شتا، 1993، ص 217)، كما يعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث والمجريات مع عدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها مع عجزه عن السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته، وهذا بالتالي يجعله غير قادر على تقرير مصيره، فمصيره وإرادته تحددان من قبل عوامل، وقوى خارجة عن إرادته الذاتية (Nelson & O'Donohue , 2006, p 12).

في حين يرى "Islam" أن العجز: "حالة ضعف القوة التي يمكن أن تزداد عندما تصل حالة الفرد الفكرية إلى أنه لا يستطيع السيطرة على حالة القدرة على التنبؤ بالأحداث" (البياتي، 2010، ص 55).

وتعتبر فكرة انعدام القوة جوهر فكرة الاغتراب الوظيفي حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عمله، فيرى نفسه كالرهينة التي تستجيب للأحداث بدلا من أن يكون مولدا لها، كنتيجة للشعور بانعدام القوة، حيث يرى العامل نفسه مشتركا في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (خالدي، 2018، ص 105).

وقد وضع "أحمد النكلاوي" تعريفا إجرائيا لبعد العجز وخبرة افتقاد القدرة كنمط اغترابي بأنه: "الحالة التي يصبح فيها الأفراد في ظل سياق مجتمعي محدد، يتوقعون مقدما أنهم لا يستطيعون أولا يملكون تقرير أو تحقيق ما يتطلعون إليه من نتائج أو مخرجات من خلال سلوكهم أو فاعليتهم الخاصة، أي أنهم يستشعرون افتقاد القدرة على التحكم في مخرجات السياق أو توجيهها، الأمر الذي ولد خبرة الشعور بالعجز، والإحباط وخيبة الأمل، مع إمكانية التأثير في متغير هذا السياق، والقوى المسيطرة عليه (يونسي، 2012، ص 89).

ويعرف العجز أيضا باليأس المكتسب وهو الاعتقاد من جانب الفرد بفقد السيطرة على الأحداث من حوله، وهذا الاعتقاد نابع من إدراكه الشخصي بأن النتائج والأحداث

التي يختبرها تكون منفصلة عن تصرفاته وجهوده. وبعبارة أخرى يدرك بأنه عاجز عن التأثير فيما يحدث له على مختلف المستويات (بن زاهي، 2007، ص23).

وقد ذكر بن زاهي (2007) ثلاث أنواع من العجز المكتسب وهي:

➤ **العجز البديل (Vicarious Helplessness):** تبين البحوث حول العجز المتعلم بأن هناك ما يسمى بالعجز البديل " الذي يشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يتعلم الفرد أو يكتسب العجز نتيجة مروره شخصيا بخبرات سلبية، بل يمكن أن يصل إلى حالة العجز المتعلم من إدراك أو رؤية تأثير الحالة على الآخرين حوله .

➤ **العجز العالمي (Universal Helplessness):** ويقضي أن الأفراد يواجهون حوادث لا يمكن تجنبها أو التحكم فيها، وتكون هذه الأخيرة مشتركة بينهم كالأزمات، الحروب، الوفيات، هذا إذا كانت خارجية، وغير متحكم فيها، لذا فالعجز العالمي عجز طبيعي.

➤ **العجز الشخصي (Personal Helplessness):** ومفاده أن الأفراد يعززون الأحداث غير المتحكم فيها إلى ذواتهم، لأنهم يدركون أن هناك أشخاصا آخرين قادرين على التحكم فيها، فالعجز الذي يعانون من مرده إليهم فقط وهو عجز نسبي.

ومن أهم مظاهر العجز المكتسب ما يلي :

- ▶ **الاضطرابات المعرفية:** التعرض لحالة من فقدان السيطرة، فنتطور عند الفرد بنية معرفية بأن نجاحه، وفشله لا علاقة لهما باستجاباته.
- ▶ **الاضطرابات الدافعية:** توقعات فقدان السيطرة تعمل على خفض دافعيته ومبادرته للاستجابات المتمثلة وعلى زيادة السلبية، والاستسلام عنده، فالذين تعرضوا لصوت مزعج غير مسيطر عليه، أظهروا سلوكيات تتميز باللامبالاة عندما حاولوا تعلم الهروب في مواقف مضبوطة .

► الاضطرابات الانفعالية: الأشخاص الذين تعرضوا لحالة فقدان السيطرة أو التعرض لمعززات غير متوافقة مع استجاباتهم، عانوا من الاكتئاب، والقلق مقارنة مع أولئك الذين لم يتعرضوا لمثل هذه الحالات (قطامي، 2012، ص267).

2-5 اللامعنى Meaninglessness :

فيما يتعلق باغتراب اللامعنى يتحدث "سيمان" عن اغتراب ذا درجة عالية، إذ إنه يرتبط بدرجة الفهم أو الإدراك، فإذا كان المعنى الأول يشير إلى المقدرة المدركة للسيطرة على ناتج الفعل وعواقبه، فإن المعنى الثاني هذا يشير إلى المقدرة الإدراكية للتعقب بعوائد السلوك وعواقبه.

ذهب "مزريخ" في تحليله لهذا النوع من الاغتراب إلى حد القول بأن: "اللامعنى توجد حينما يكون الفرد غير واضح بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه، وحينما تكون المستويات الدنيا المطلوبة من الوضوح في اتخاذ القرار غير متوفرة" (الشتا، 1993، ص218).

كما يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى وجود مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، والفرد المغترب هذا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توافر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته وتتفق مع اهتماماته وطموحاته.

أستخدم هذا المفهوم على أنحاء شتى في الفكر الوجودي، حيث يرى "سارتر" (1967): " أن اللامعنى هو العبث الذي يعرفه بأنه كل ما ليس له معنى، وأن وجود الإنسان عبث، وأن مشروعاته، وأفعاله كلها عبثية " فالحياة عند سارتر تمضي بدافع من السرور، وأن كل شيء جائز وأن الحياة في حقيقتها تافهة، والإنسان وحده هو الذي يجعل لها قيمة (محمد يوسف، 2004، ص 24).

يشير عدم المعنى أو فقدان المعنى إلى العامل الذي يفتقر إلى الإحساس بالكيفية التي يساهم بها في عمله، وعدم القدرة على اتخاذ قرار نهائي بشأن ما يجب القيام به، بسبب حقيقة أن العامل لا يستطيع فهم الوضع لأنه لم يتم تزويده بمعلومات واضحة في عملية صنع القرار (karaman and Uglen,2018,143) ، بالإضافة إلى إدراكه بأن عمله ليس مهما أو جديرا بالاهتمام، وليس له قيمة للمجتمع (Tummers an Den dulk,2013,p4).

3-5 غياب المعيارية Normlessness / Non-Normativeness :

أخذ "سيمان" هذا النوع من الاغتراب عن "دوركايم" خاصة فيما يتعلق بوصفه "للأنومي"، والذي يشير به لحالة اللامعيارية، وفي ذلك ينوه "سيمان" بأن الأنومي يشير في الاستخدام الدارج للموقف الذي تتحطم فيه المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الفرد، إذ إن هذه المعايير ليست مؤثرة، ولا تؤدي وظيفتها كقواعد للسلوك، كما أن "سيمان" أشار إلى تأكيد "ميرتون" على هذا الموضوع، ونظرته إليه باعتباره معبرا عن فوضى اجتماعية، وبذلك يكون "للأنومي" لفظ اجتماعي يشير للحالة التي تغرق فيها القيم العام في خضم الرغبات الخاصة الباحثة عن الإشباع بأي وسيلة.

وتعني عدم تمسك الفرد بالمعايير، والضوابط، والأعراف الاجتماعية وشعوره بأن الوسائل أو السبل غير الشرعية مطلوبة، وضرورة لإنجاز الأهداف. وإن تعاكست مع القيم والعادات السائدة، وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع للانهايار الذي يلحق بالبناء الاجتماعي، واتساع الهوة بين أهداف المجتمع، وقدرة الفرد للوصول إليها مما يؤدي إلى استحسان المعاني، والمقاصد غير المرغوب فيها اجتماعيا لتحقيق الأهداف (المحمداوي، 2007، ص32)، فهذا البعد يتعلق بشعور الفرد بأن المعايير قد فقدت قوتها التنظيمية في المحيط الاجتماعي أو المهني وبأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعيا ولا مهنيا (البياتي، 2010، ص58).

وعليه يمكن القول إن فقدان المعايير يشير إلى شعور المورد البشري بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، بحيث لم يعد لديه معايير تحكم تصرفاته بسبب التضاد والتضارب بين المعايير التي يؤمن بها وما يراه معمولاً به في تنفيذ أهداف المؤسسة أو في ازدواج الحكم على الأمور فيحدث ذلك فقدان المعايير التي يؤمن بها (سريير الحرتسي، ربحي، 2020، ص 271).

4-5 العزلة الاجتماعية Social Isolation :

يشير إلى النوع الرابع من الاغتراب عند "سيمان" للانعزال الاجتماعي، وهذا الاستخدام الأكثر شيوعاً في وصف الحالة العقلية، حيث يشير إلى انفصال ما هو عقلي عن المعايير الثقافية الشائعة. ومن ثم يتناول "آجور كول" الانعزال بمفهوم "سيمان" على أنه غربة الفرد عن أهداف، وقيم مجتمعه السائدة، وذلك ما أكده "سيمان" بإشارته إلى أن الشخص أصبح مغترباً بلغة "تتار" عن مجتمعه والثقافة التي يحملها. ومن ثم نجد أن رؤية "تتار" لهذا النوع من الاغتراب تشير للعزلة، والابتعاد عن المجتمع (الشتا، 1993، ص ص 222-223).

كما يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بالغربة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها وكذلك تنخفض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية (Nelson & O'Donohue , 2006 :p 10)، كما أن هذا البعد يشير إلى نوع من ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالغربة عن الأهداف والمعايير السائدة، وليس بسبب ما يتعلق بعلاقات الصداقة مع الآخرين، وإنما أيضاً بمعاني (الأمن، الدفاء، الحاجة إلى الاتصالات الاجتماعية) وهذا ما يسمى بالعزلة الاجتماعية.

اعتبر علماء النفس ظاهرة الوحدة أو العزلة التي ترتبط تباعاً بالقلق مرتبطة

بناحيتين أساسيتين :

► **الناحية الأولى:** لا يمكن على الإطلاق امتلاك معرفة مباشرة من الآخرين عن طريق شعور العامل بالانفصال عن الآخرين.

► **الناحية الثانية:** فإن الشعور بالنفرد والانفصال الذي يؤدي إلى العزلة والوحدة يؤدي إلى القلق، وهي مشكلة تضاف إلى باقي المشكلات النفسية. (بن زاهي، 2007، ص 28).

للعزلة الاجتماعية تأثيرات على المستويين الفردي والجماعي، فعلى المستوى الفردي فلا شك في أن غياب وضعف الروابط الاجتماعية، يؤدي إلى نتائج خطيرة على المستويين النفسي والاجتماعي للفرد، حيث إن فقد التواصل داخل المجتمعات، يمكن أن يؤدي إلى بعض أعراض الشخصية الفصامية من خلال فقد الموائمة بين الفرد والمجتمع مما يؤدي إلى غياب الضبط الاجتماعي القائم على القيم الاجتماعية، ويؤدي بدوره إلى فقدان الثبات الاجتماعي والنفسي ما يدفع بالفرد إلى القلق والتوتر وسوء الأداء الوظيفي.. كما أن غياب الدعم الاجتماعي يدفع إلى الإدمان .

أما على المستوى الجماعي فغياب التعاون بين الأفراد يؤدي إلى فوضى عارمة في المجتمع. فيخلق التلوث البصري والسمعي والبيئي بسبب اللامبالاة حيث يتعامل كل فرد مع مشاكله الخاصة، ويهتم بأموره فقط وتغيب المصلحة العامة تحت طائلة شعار " أنا ومن بعدي الطوفان ". يمكن الحد من العزلة الاجتماعية عن طريق تعميق الانتماء الاجتماعي للعمال في محيط عملهم، وإحداث نوع من الترابط الاجتماعي والتكافلي والتكاملي بين العاملين في إطار الوحدة الإدارية داخل المؤسسة (سرير الحرتسي، ربحي، 2020، ص 271).

6-1 الاغتراب عن الذات / Self-Estrangement / Alienation from OneSelf :

يشير "سيمان" إلى أن المتغير الأخير القابل للتمييز في التراث هو الاغتراب بمعنى غربة الذات، وهو يشير به لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافأة ذاتيا على

نحو ما ذكر "متشل" وهو المعنى الذي تناوله "كول" لهذا النوع من الاغتراب في تحليل "سيمان" والذي يشير لغربة الفرد عن الذات، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته تصير شيئاً ما مغترباً، وتكون مجرد وسيلة أو أداة.

كما أشار "فروم" في كتابه "المجتمع السليم" لهذا النوع من الاغتراب بقوله: "إننا نقصد بالاغتراب أسلوب الخبرة حيث نجد الشخص ذاته كغريب بالقدر الذي يمكن القول فيه بأنه يصبح مغترباً عن ذاته"، وبنفس القدر ذهب "رايت ملز" إلى أن فتاة البيع أصبحت مغتربة عن ذاتها في السياق العادي لعملها، إذ أن شخصيتها أصبحت أداة لغرض مغترب عن ذاتها. وأخيراً يكون الناس غرباء عن بعضهم البعض طالما أن كلا منهم يحاول في كتمان أن يجعل من الآخر أداة له. وهم الذين عندما تكتمل الدائرة يجعل كل واحد من نفسه أداة أو آلة ثم يغترب عنها.

هذا النوع من الاغتراب يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته، وعدم التطابق معها أي أنه يخلق ذات غير حقيقية نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية، وبما تحمله من نظم وأعراف وتقاليد وبكل تناقضاته. مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية للفرد، بحيث يكون غير قادر على إيجاد الأنشطة والفعاليات التي تكافئ قدراته وإمكاناته، وهذا قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن ذاته، ويفقد صلته الحقيقية بذاته، وقد يرفض كل ما يحيط به، وكذلك قد يصاحبه الشعور بالضيق لكل ما هو قائم حوله (المحمداوي، 2007، ص34).

في الأخير يعترف "سيمان" ذاته بأن ثمة غموضاً وصعوبة ذات أهمية بالغة بالنسبة لهذه الأنواع الخمسة للاغتراب، وهو يخص بالذكر محاولته لحل غربة الذات وفكرة اللامعنى، ويعترف أن هذه المحاولة عمل مبدئي لتميز المعاني التي أعطيت للاغتراب، وللوصول لتصور ذي فائدة لكل من هذه المعاني الخمس للاغتراب.

يبلغ أثر العزلة والحدة ذروته حين يشعر العامل أنه غير قادر على مواجهة إحساسه بالانفصال، مما يؤدي إلى قطع العلاقة بينه وبين الآخرين، فاغتراب الذات هو في الأساس حيث يفقد العامل اتصاله بالذات الداخلية، ويدرك أنه يتعارض معها، وهكذا فإن العامل يعاني من تمزق بين الذات الداخلية وبين العمل والحياة التنظيمية (سرير الحرتسي، ربحي، 2020، ص 271).

6. مراحل الاغتراب الوظيفي:

يمر الاغتراب بثلاث مراحل متتالية تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة من المراحل التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها، وفي النهاية يشعر العامل بالاغتراب، وهذه المراحل كما ذكرها الشواف علي سعد (2003):

1- مرحلة الاغتراب النفسي:

تتميز بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعود ذلك من وجهة نظر الموظف إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي اتجاهه، وأنه لم له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية ثم يدخل الموظف في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة (بن زاوي، 2007، ص 43-44).

يستمر العامل في تكوين مشاعر سلبية اتجاه عمله، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما سببها وجوده بالمؤسسة، ويصبح العامل نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي سببها حسب رأيه عدم اهتمام المسؤولين في المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءا إذا لم يجد أحدا من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها (الدوسري، 2011، ص 50)

عندئذ يبحث العامل أو الموظف عن بديل لبث همومه، وقد يكون البديل من داخل أو خارج المؤسسة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة. الخطورة تبدأ إذ أصبح مثل هذا الشعور سائداً بين العاملين، عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في العمل.

تتحول الأحاديث إلى بلبله وشائعات، وتصبح بيئة العمل في المؤسسة بيئة غير منتجة وتتدنى الإنتاجية، وينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم، والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال وتطويرها، ومن أخطر العواقب للاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

2- مرحلة الاغتراب الذهني:

هي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنه أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم، ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المؤسسة (خالدي، 2018، ص 147)

3- مرحلة الاغتراب الجسدي:

هي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً، حيث يكثر الغياب والتأخر عن العمل، والخروج أثناء العمل، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح الصراعات والشجارات واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الوضع (المطرفي، 2005، ص 58).

إضافة إلى ذلك، هناك مظاهر عدة تفسر حدة الاغتراب الوظيفي الكلي للعامل في هذا العصر في المؤسسات، تتمثل في حالة الانشطار بين العامل والمؤسسة، إذ إن

العلاقة أصبحت نفعية براغماتية سلبية أكثر من اللازم، حيث إن العامل يحاول الوصول إلى مبتغاه على ظهر المؤسسة التي ينتمي إليها، ونفس الحال بالنسبة للمسؤولين بالمؤسسة يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة دون مراعاة لوضعية العاملين، وأحيانا تظهر حالة من التوتر في العلاقة، لذا يرتفع معدل دوران العمل الدال على عدم الرضا عن العمل، والقلق، والتوتر، والصراع على العموم، وحدثت بعض التغيرات في عادات العامل المغترب المألوفة، وأنماط سلوكه، وعادة ما تكون نتائجها سلبية على العامل من ظهور أعراض الأمراض المزمنة، وارتفاع مستوى العدوانية ضد زملاء العمل، تخريب وسائل الإنتاج، وتشجيع الزملاء على التمرد ضد القوانين والأنظمة بالمؤسسة (يوسف خوجة، 2019، ص 175)

العامل المغترب قد يقبل بالوضع الحالي الموجود بالمؤسسة مضطرا، ويعايشه فيبحث عن مخرج بسبل مختلفة. ويرى (بركات، 2006) أن هناك ثلاثة خيارات سلوكية بديلة أمام العامل المغترب في التعامل مع هذه الظاهرة:

- الانسحاب أو اللامواجهة على أن يجد سبيل آخر يجنبه تحمل أوضاعه.
- احتمال الخضوع أو الاستسلام للأمر الواقع، والتكيف معه على الأقل ظاهرا، والنفور ضمنا منه عندما يستحيل الهرب.
- هناك بديل من المواجهة بالتمرد الفردي أو العمل الثوري على تغيير الواقع من ضمن حركة سياسية أو اجتماعية منظمة.

جدول رقم(07) : يوضح مراحل الاغتراب الوظيفي ونتائجه :

مرحلة الاغتراب النفسي	مرحلة الاغتراب الذهني	مرحلة الاغتراب الجسدي
انعدام المبادرة	الاكتئاب	كثرة الغياب
انعدام الإبداع	الشرود الذهني	غياب الانضباط في العمل
اللامبالاة	فقدان التركيز	كثرة الاستقالات
الضغوط	الأخطاء الوظيفية	كثرة الصراعات
السلبية	كثرة الإجازات والعطل	فقدان السيطرة من قبل الرؤساء
التوتر	فقدان القدرة على التعلم	دوران العمل
الإحباط	فقدان القدرة على التدريب واكتساب مهارات جديدة	

المصدر: (الشهراني، 2013، ص 39)

7. مبادئ لقهر الاغتراب الوظيفي:

► الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة :

حسب " فروم" (1968) الوعي يعني عملية الإيقاظ، ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو الوعي لا بد من أن تختفي التناقضات الاجتماعية وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه(بن زاهي، 2007، ص58).

ولا يمكن الحديث عن الوعي بالاغتراب دون التعرض لفكرة العزلة، والفرد غالبا ما يتجه إلى تجنب الشعور المرعب بالإحساس بالعزلة، فقد أشار "فروم" للإنسان العادي الذي عادة ما يهرب من إحساسه بالعزلة، والوحدة إلى التطابق، والامتثال للمجتمع الذي يعيش فيه، قاصدا بذلك العزلة بمعناها السلبي أي التي تفصل الإنسان عن جذوره دون أن تصله بأي شيء.

► بزوغ الأمل:

الإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل كي يتمكن من العودة إلى ذاته، وطبيعة الأمل حسب " فروم " هي أن يكون الإنسان مستعدا في كل لحظة أي بمعنى أن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع من أجل أن نقهر اغترابنا ونعثر على هويتنا الضائعة(الجماعي، 2009، ص68).

► بعث الإيمان ومناهضة الصنمية:

إن الإنسان الحديث كما يرى "فروم" بحاجة إلى بعث الإيمان، مثلما هو بحاجة إلى بزوغ الأمل، وإذا تحدثنا عن الإيمان فإننا نوضح أن "فروم" يفرق بين نوعين من الإيمان: إيمان عقلي: تتأصل جذوره في تجربة الإنسان، وفي ثقته، وقدرته على التفكير والملاحظة. وإيمان لاعقلي: لا يستند إلى العقل في قبول أمر من الأمور، وإنما هو يسلم به. لأننا بحاجة إلى بعث الإيمان، الإيمان العقلي الذي يقوم على حرية الإنسان، ويؤكد كرامته، ويساعده على مناهضة الصنمية في كافة صورها، وإذا كان الإنسان المغترب هو بالضرورة متعبد صنمي، لذا فإن الاغتراب لن يتم إلا بالقضاء على الصنمية، بل إن النوع البشري يمكن أن يتحد روحيا عن طريق نفي الصنمية، وكذلك عن طريق الإيمان الشامل غير المغترب(حماد، 2005، ص 234).

► الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين :

إن قهر الاغتراب لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية التي تفترض مسبقا النشاط التلقائي أو كما يقول " فروم " إن الحرية الإيجابية تقوم في النشاط التلقائي للشخصية المتكاملة، ويشير "فروم" إلى أن ما يميز التفكير التلقائي هو الاهتمام بالحب كقوة فعالة في الإنسان تقتحم الجدران التي تفصل الإنسان عن رفاته، وتوحده مع الآخرين، وتجعله يتغلب على الشعور بالعزلة والانفصال، وأن الحب الحقيقي لا يجب أن يكون

متعلقا بشخص واحد. إذ إن الحب الذي يعزله عن الآخرين، ويجعل بينه وبينهم غربة هو حب مزيف (الجماعي، 2009، ص70).

▶ تحقيق المجتمع السوي:

إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية (بن زاهي، 2007، ص61).

▶ الرضا الوظيفي:

غالبا ما يكون متعلقا بجل التحديات التي تسعى المؤسسة من خلالها قياس مدى فاعليتها، والتغلب على ضغوط العمل يؤدي حتما إلى رضا العمال، وبالتالي مواجهة الشعور بالاغتراب الوظيفي.

▶ الاستقرار الوظيفي:

غالبا ما تسعى المنظمات لتحقيق الاستقرار الوظيفي من أجل الاستمرارية، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ومشجع بتوفير الأمن النفسي لعمالها الذي يعتبر مؤشر للسعادة والارتياح النفسي، وبذلك ينمو الالتزام التنظيمي لدى العمال، ويزيد ولائهم للمؤسسة ما يعتبر مؤشرا بعدم الشعور بالاغتراب الوظيفي.

▶ تجسيد مبادئ العدالة التنظيمية:

أشار الباحثون إلى الدور المهم الذي تلعبه العدالة التنظيمية في المؤسسة، وكيف يمكن استخدامها في التأثير في مشاعرهم، وسلوكياتهم، وتوجهاتهم، فالعدالة التنظيمية تدفع أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف (المنظمة) المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.

8. قياس الاغتراب:

إخضاع الاغتراب للقياس الكمي يسهل على الباحث معرفة إذا ما كان الفرد مغترباً أم لا، وقد جاءت مختلف المقاييس، والاختبارات نتيجة التراكمات النظرية، والتطبيقية حول الاغتراب، وقد جرت عدة محاولات لقياس الاغتراب في ميادين متعددة كاغتراب الذات، اغتراب المدرسة، اغتراب العمال، وسنحاول الإشارة إلى بعضها.

1-8 مقياس شيبارد Chibard :

وجه مقياس "شيبارد" "Chibard" لقياس اغتراب العمال، تضمن مجموعة أسئلة وزعت على مجموعات بلغت (305) عاملاً أمريكياً من العاملين بمصفاة للبتترول ومصنع للسيارات و(294) عاملاً كوريا جنوبياً يعملون بمصفاة البترول في قسم التجميع ومصنع السيارات قرب العاصمة الكورية، واشتمل هذا المقياس على 34 سؤالاً يقيس عدة خصائص لاغتراب وهي:

▶ أسئلة قياس المعنى.

ح- أسئلة قياس القوة.

خ- أسئلة قياس اللامعيار.

د- أسئلة قياس التوجيه الأدائي للعمل.

ذ- أسئلة قياس الارتباط التقييمي للذات.

ر- أسئلة قياس الابتعاد عن أهداف المؤسسة.

ز- أسئلة قياس الرضا في العمل.

2-8 المقياس العام للاغتراب:

جاء به "السيد علي شتا" من أجل قياس الاغتراب العام لدى العمال في منشأة صناعية وتضمن المقياس 08 أبعاد هي:

س- بعد القيم الموجهة: للتعرف على البناء الدافعي للعمل وتعيين القيم

والدوافع التي تكون خلف سلوك المغترب.

- ش- **بعد سلب المعرفة:** للتعرف على مدى سلب المعرفة الشخصية بالأهداف القومية والتنظيمية للنسق الاجتماعي.
- ص- **بعد سلب الحرية:** للتعرف على مدى سلب حرية المبادأة وحرية التنفيذ لدى كل من العمال والمسؤولين.
- ض- **بعد اللامعيارية:** للتعرف على الترقية وصرف المكافآت.
- ط- **بعد اللامعنى:** يتمثل في العقلانية الوظيفية ومظاهر اللامعنى.
- ظ- **أنماط التكيف المغترب:** تحديد بعض المواقف المتعلقة بالعمل والإدارة وقراراتها وجماعة العمل من الزملاء.
- ع- **بعد الاغتراب النفسي:** يتمثل في صراع الأهداف الخاصة مع أهداف الإدارة.
- غ- **البعد العام للاغتراب.**

3-8 مقياس جوين نتلر للاغتراب (1977) G.Nettler :

تم إعداد هذا المقياس من طرف "جوين نتلر"، وتضمن هذا المقياس أربعة أبعاد هي:

ف- الاغتراب عن الثقافة (04 فقرات).

ق- الاغتراب عن الحياة الأسرية (04 فقرات).

ك- الاغتراب الديني (03 فقرات).

ل- الاغتراب السياسي (04 فقرات).

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (515) فردا من مختلف العينات (كالعاملين في الجيش، نزلاء الفنادق، ضباط البحرية، ضباط البحرية، الطلاب المتطوعين المتزوجين حديثا)، وأجريت معاملات الثبات والصدق بواسطة معامل ارتباط سبيرمان.

4-8 مقياس سيد عبد العال (1992):

قام بإعداد سيد "عبد العال" لقياس الاغتراب، وسمي بعامل الاغتراب، ويتكون المقياس

من (216) سؤالا موزعة على ستة عوامل للاغتراب هي:

م- الاغتراب السياسي.

ن- الاغتراب الاجتماعي.

هـ- الاغتراب الاقتصادي.

و- الاغتراب الديني.

ي- الاغتراب الفلسفي.

أ- الاغتراب النفسي.

ويتضمن كل عامل 36 بنداً، وتمثل الاستجابة ب (نعم، لا)، وقد طبق على عينة قوامها (200) طالب وطالبة من طلاب الجامعة، كما أجري على العمال للكشف عن صدق المقياس (بحري، 2009، ص ص 116-117).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، الذي استعرضنا فيه متغير الاغتراب الوظيفي استناداً إلى أهم النظريات المفسرة له، كما تطرقنا إلى أهم الأسباب والعوامل المؤدية إليه وأنواعه، ثم في الأخير بينا أهم المبادئ التي تساعد على قهر الاغتراب. فالاغتراب حالة عامة من الاضطراب واليأس والإحساس بالعجز والانفصال عن الذات وعن الآخرين، يتوجب على كل الجهود في مختلف مجالات التنمية والرعاية، والتأهيل بل في كل مجال يتواجد فيه الإنسان، أن تعمل على القضاء على العوامل المسببة للاغتراب فلا بد من توفير مناخ تنظيمي مشجع تسوده مبادئ العدالة التنظيمية في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها ولضمان استمراريتها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

• تمهيد:

1. منهج الدراسة.
2. حدود الدراسة.
3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
4. أدوات الدراسة.
5. أساليب المعالجة الإحصائية.

• خلاصة:

تمهيد :

يتناول هذا الفصل توظيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وحدود الدراسة ومجتمع وعينة البحث، كما تناول هذا الفصل بناء وتصميم الأدوات المعتمد عليها في الدراسة والتحقق من مدى صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1. منهج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) بالاغتراب الوظيفي لدى عينة من الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية متنوعة النشاط (صناعية "ENPEC.Setif".خدماتية "EPSP H.Sokhna") على مستوى ولاية سطيف، وذلك وفقاً لبعض المتغيرات، وهي: الجنس، السن، وسنوات الأقدمية (الخبرة)، نوع نشاط المؤسسة. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والهدف الذي سعت إليه للتعرف على طبيعة هذه العلاقة، فإن الباحث استخدم المنهج الوصفي "والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، تحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (سلاطينة، جيلاني، 2004، ص168).

كما تم الاعتماد على البحث الارتباطي الذي يعرف أنه صورة من البحث الوصفي لأنه يصف العلاقة الموجودة بين متغيرين، ولكن طريق وصف العلاقة تختلف عن الوصف في البحوث الأخرى. يعرف "العساف" البحث الارتباطي بأنه: " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة ".

2. حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية :

1.2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية بولاية سطيف، حيث وزعت الاستثمارات البحثية على عينة من الموارد البشرية العاملين بمؤسسات متنوعة النشاط "صناعية وخدماتية" بولاية سطيف، وهي:

المؤسسة الخدماتية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. "حمام السخنة". EPSP H SOKHNA . تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام السخنة تنفيذًا للمرسوم التنفيذي رقم 07/140 الصادر في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء وتنظيم وتشغيل المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "حمام السخنة" جنوب شرق ولاية - سطيف- يقطعها الطريق الوطني رقم 75 الذي يربط ولايتي سطيف وباتنة، وتغطي بذلك خمس (05) بلديات وهي حمام السخنة، بيضاء برج، الطاية، التلة والولجة، والتي تنتمي إلى ثلاث (03) دوائر حمام السخنة، بئر العرش وعين أزال على مساحة تقدر ب 700 كلم² وبتعداد سكاني يفوق 102152 نسمة.

العيادات وقاعات العلاج: 05 عيادات متعددة الخدمات +13 قاعة علاج + مصلحة طب العمل+ وحدات الكشف والمتابعة على مستوى المتوسطات .

المؤسسة الصناعية: المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. ENPEC.SETIF

- العنوان (المقر الاجتماعي): طريق قسنطينة الكلم 04 الحاسي .سطيف
- تاريخ الإنشاء: 1973 التسمية سونيلاك / 1983 التسمية أونباك بعد إعادة الهيكلة.

- الرأسمال الاجتماعي: 2.116.800.000 دج

- عدد العمال: 700 عامل.

• أنواع المنتجات: البطاريات بأنواعها، الالكتروليت، ماء مقطر، ماء التبريد، ماء غسل الزجاج، إعادة تكرير البطاريات المستعملة، إنتاج بطاريات مكيفة لاستعمال الطاقة الشمسية لجميع الطاقات.

• الفروع والوحدات: مصنع سطيف، مصنع سوقر بتيارت، مصنع وادي سمار بالجزائر، وحدة إنتاج الالكتروليت، وحدة التكرير والتصفية.

2.2- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة من تاريخ: 2022/02/20 إلى غاية 05/26/2022/

3.2- الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية، وقدر حجم العينة بـ 298 من الموارد البشرية بالمؤسسات سابقة الذكر.

• المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام السخنة: 144.

• المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية: 154.

3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

3-1- العينة الاستطلاعية للدراسة:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بهدف تحقيق ما يلي:

أ- تحديد الخصائص السيكمترية للأدوات المستخدمة في الدراسة، حتى يتسنى للباحث القيام بالدراسة الأساسية من خلال أدوات يتوفر فيها القدر الكافي من الصدق والثبات.

ب- التعرف وتحديد خصائص مجتمع الدراسة الأساسية بشكل عام.

ت- تتكون عينة التقنين من (ن=40) من الموارد البشرية بإحدى المؤسسات التربوية

على مستوى ولاية سطيف. بالتحديد ثانوية المجاهد بن تومي موسى "عين

الطريق"، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تراوحت أعمارهم ما بين

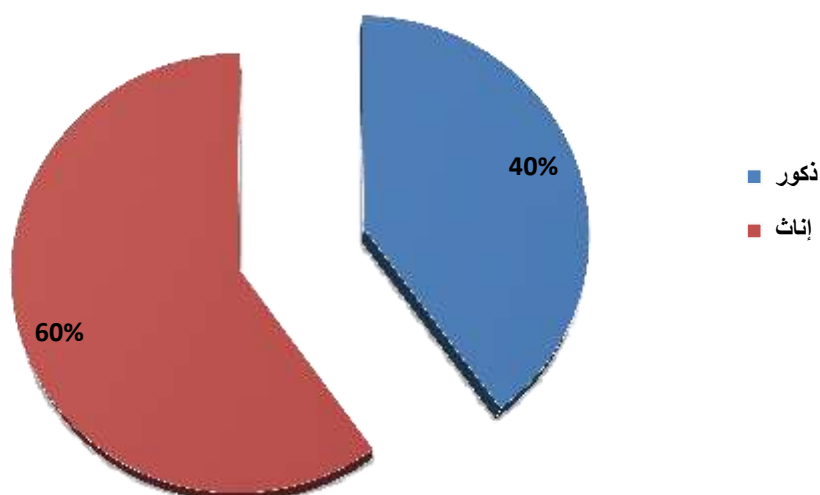
(25 سنة - سنة 45 فما فوق)، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال

الصدق والثبات بالطرق الملائمة.

الجدول رقم (08): -يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس-

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
40%	16	ذكور
60%	24	إناث
100%	40	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

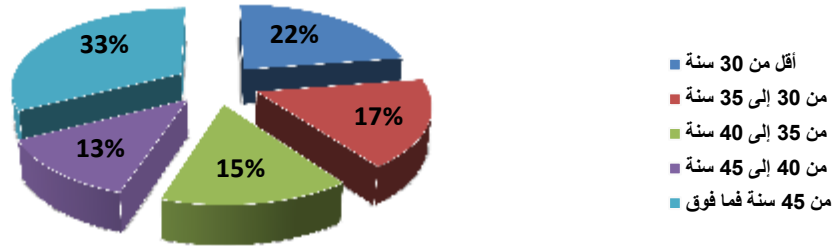


الشكل رقم (08): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس -

الجدول رقم (09): - يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن-

النسبة المئوية %	التكرار	السن
22.5%	9	أقل من 30 سنة
17.5%	7	من 30 إلى 35 سنة
15%	6	من 35 إلى 40 سنة
12.5%	5	من 40 إلى 45 سنة
32.5%	13	من 45 فما فوق
100%	40	المجموع

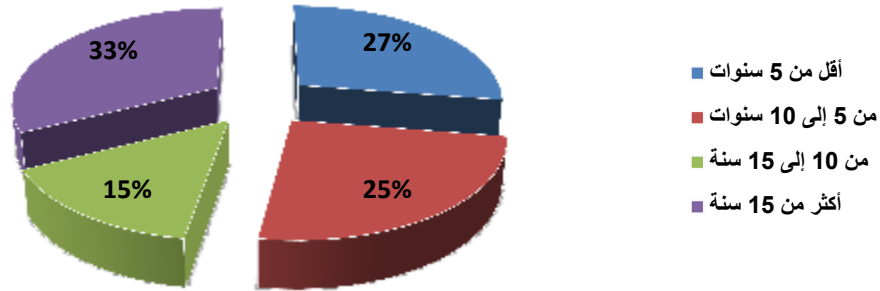
ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل رقم (09): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن -

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية:

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
27.5%	11	أقل من 5 سنوات
25%	10	من 5 إلى 10 سنوات
15%	6	من 10 إلى 15 سنة
32.5%	13	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع



الشكل رقم (10): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب - الأقدمية في العمل -

2- العينة الأصلية للدراسة:

قدر حجم العينة بـ 298 مفردة من أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم 900 من الموارد البشرية العاملين بمؤسسات متنوعة النشاط "صناعية وخدمائية" بولاية "سطيف":

- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام السخنة: 322 موظفا
- المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية: 578 موظفا

إن الباحث غير مخير في انتقاء نوع عينة بحثه، إنما العامل الفعال في ذلك هو طبيعة المجتمع الأصلي للدراسة وليس رغبته في اختيار عينة معينة أو سهولة تطبيق نوع معين من العينات. وانطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف المسطرة تم اختيار العينة الاحتمالية بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تعني: "اختيار الوحدات الاجتماعية بغير عمد لأنها تسمح لكل وحدة بأن تكون ضمن عينة البحث على أساس تكافؤ الفرص لجميع وحدات مجتمع البحث، وسحب عينة البحث بهذه الطريقة لا يعني اختيار الوحدات بشكل اعتباطي كفي بل بشكل غير متعمد وبأسلوب موضوعي" (معن، 2004، ص196).

لقد كان توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، الصفة الوظيفية، الأقدمية في العمل، والجداول التالية (14،15،16،17،12،13،10،11)، تمثل خصائص أفراد عينة الدراسة:

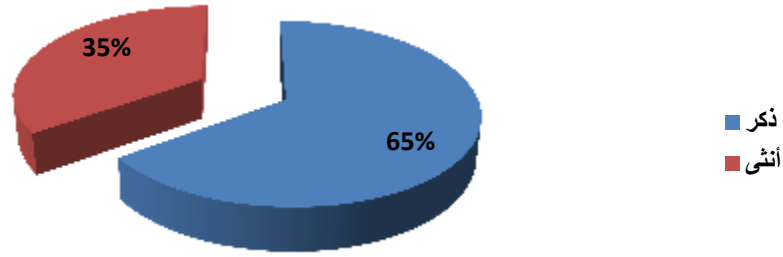
تم توزيع الاستبيان على الموارد البشرية بطريقتين :
 طريقة مباشرة: أي قيام الباحث بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة مباشرة وبحضورها.
 طريقة غير مباشرة: وتمت بـ:

1. الاستعانة بمتصرف رئيسي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - حمام السخنة- حيث قامت بالمساعدة في عملية توزيع الاستبيان على الموظفين، كما ساهمت في استرجاع الاستبيان.
2. تم الاستعانة بإطار تجاري موظف بالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. "ENPEC.SETIF"، حيث قامت بالمساعدة في عملية توزيع الاستبيان على الموظفين، كما ساهمت في استرجاع الاستبيان.

الجدول رقم (11):- يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس-

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
65.1%	194	ذكور
34.9%	104	إناث
100%	298	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

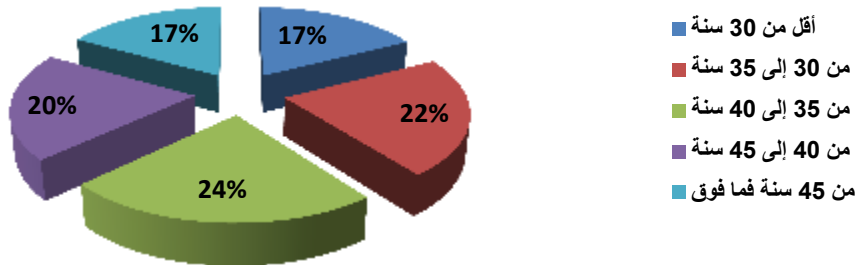


الشكل رقم (11): -رسم بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس-

الجدول رقم (12): -يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن-

النسبة المئوية%	التكرار	السن
17.4%	52	أقل من 30 سنة
22.1%	66	من 30 إلى 35 سنة
23.5%	70	من 35 إلى 40 سنة
20.1%	60	من 40 إلى 45 سنة
16.8%	50	من 45 فما فوق
100%	298	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

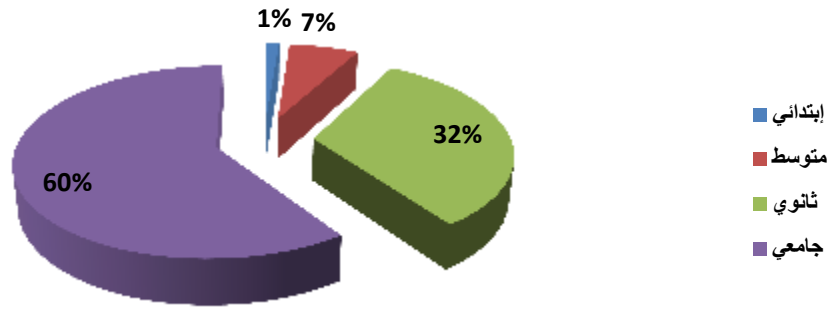


الشكل رقم (12): رسم بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي-

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
1.3%	4	إبتدائي
6.7%	20	متوسط
32.2%	96	ثانوي
59.7%	178	جامعي
% 100	298	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

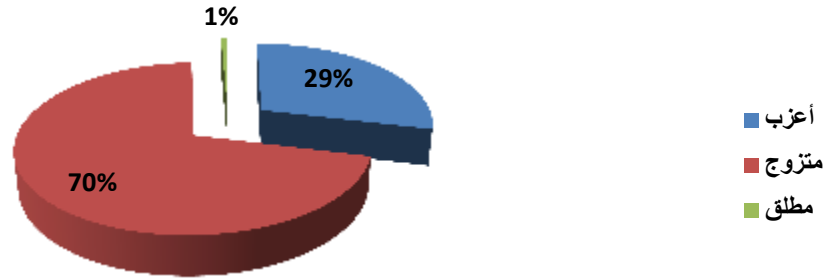


الشكل رقم (13): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية-

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
%28.9	86	أعزب
%70.5	210	متزوج
%7	2	مطلق
% 100	298	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

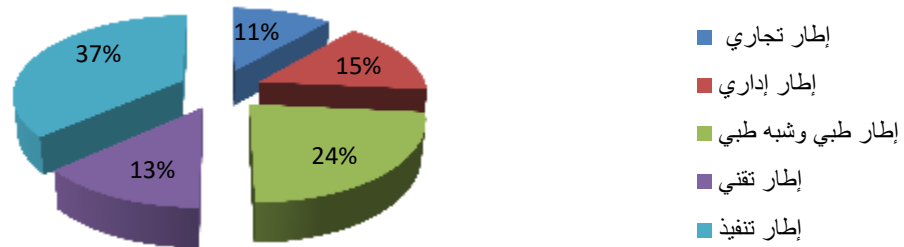


الشكل رقم (14) : -رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية-

الجدول رقم (15):- يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية-

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
إطار تجاري	34	11.40%
إطار إداري	45	15.10%
إطار طبي وشبه طبي	70	23.48%
إطار تقني	40	13.42%
إطار تنفيذ	109	36.58%
المجموع	298	100.0%

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:

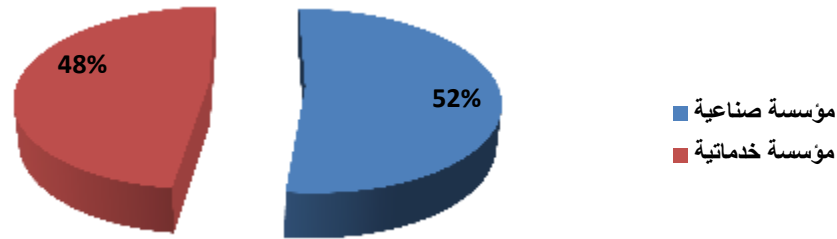


الشكل رقم (15) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (16): -يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع النشاط-

النسبة المئوية%	التكرار	نوع النشاط
52%	155	مؤسسة صناعية ENPEC.SETIF
48%	143	مؤسسة خدماتية EPSP.H/ SOKHNA
% 100	298	المجموع

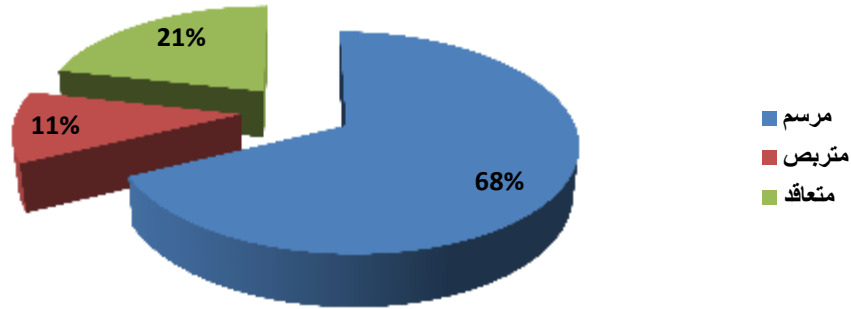
ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل رقم (16) : رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير نوع النشاط

الجدول رقم (17): -يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة-

النسبة المئوية%	التكرار	الصفة
67.8	202	مرسم
10.7	32	متربص
21.5	64	متعاقد
% 100	298	المجموع

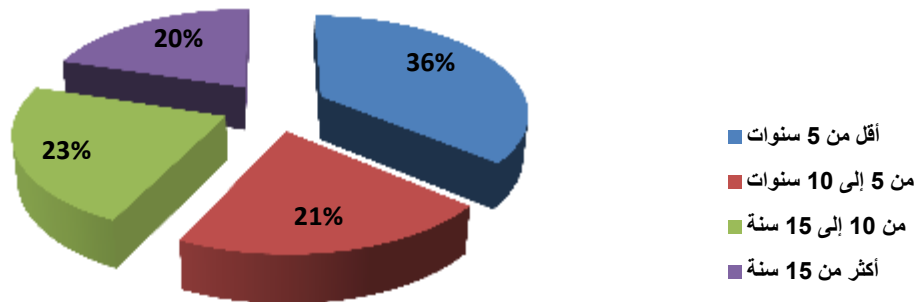


الشكل رقم (17): -رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الصفة-

الجدول رقم (18): -يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية-

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
36.2	108	أقل من 5 سنوات
20.8	62	من 5 إلى 10 سنوات
22.8	68	من 10 إلى 15 سنة
20.1	60	أكثر من 15 سنة
% 100	298	المجموع

ويمكن ملاحظة النسب من خلال الرسم البياني التالي:



الشكل رقم (18): - رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية-

4- أدوات الدراسة:

➤ تم استخدام الأدوات التالية :

➤ مقياس العدالة التنظيمية من إعداد معمرى حمزة. (2013-2014)

➤ مقياس الاغتراب الوظيفي من إعداد بن زاهي منصور. (2006-2007)

1.4- وصف مقياس العدالة التنظيمية:

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية (أنظر للجدول رقم 01)، تم اعتماد مقياس العدالة التنظيمية المنجز من طرف الباحث "معمرى حمزة" (2013-2014)، في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم تحت عنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" جامعة قاصدي مرباح. ورقلة /الجزائر، مع تعديل صياغة بعض العبارات بما يتوافق مع أهداف دراستنا الحالية وفق اقتراحات السادة المحكمون.

1-1.4- الهدف من المقياس:

قياس مدى إدراك مفردات عينة البحث لمتغير العدالة التنظيمية بالمؤسسة حيث يحتوي المقياس على (22) بندا يجيب عليها المبحوث بتأشيرة على الخيار الذي يراه مناسباً، بحيث تعبر هذه البنود عن إدراكه وشعوره بمبادئ وأبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها.

1.4-2- تحديد أبعاد المقياس:

يتكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد:

➤ **العدالة التوزيعية:** قد تعتبر أولى أبعاد العدالة التنظيمية، تمس الجانب المادي للموظفين، فهي إدراك الموظفين للنزاهة والإنصاف عند تلقيهم لمستحقاتهم المادية، وما إذا كانت هذه المكاسب التي تحصل عليها موزعة بشكل عادل، فالأفراد يصدرن أحكاماً بشأن مدى ملاءمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها .

- **العدالة الإجرائية:** هي قضايا الإنصاف فيما يتعلق بالأساليب، والآليات، والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج، فهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية، والسياسات المستخدمة في صنع القرارات التي تخصهم .
- **عدالة التعاملات:** يعتبرها البعض امتدادا للعدالة الإجرائية، فهي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف خلال سن الإجراءات الرسمية وعدالة تفسير تلك الإجراءات، كما تشير لجودة المعاملة الشخصية خلال سن الإجراءات التنظيمية .

3-1.4 - تعديل بنود المقياس: روعي عند تعديل البنود ما يلي:

- أن تعكس البنود طبيعة كل بعد من أبعاد المقياس .
- أن يكون عدد البنود كافيا، تحسبا لما قد يحدث أثناء عملية تحديد مدى صلاحية العبارات. وعلى هذا الأساس قمنا بتعديل بنود المقياس، ويلى كل بند خمس بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) حسب مقياس "ليكرت الخماسي" الذي يهدف لتحديد اتجاه آراء الأفراد المراد قياسها، أو كشف أبعاد حقيقة اجتماعية معينة.

4-1.4- الصورة الأولية للمقياس:

تكونت الصورة الأولية للمقياس من 22 عبارة، موزعة على أبعاده الفرعية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات)

5-1.4- الخصائص السكومترية للمقياس:

للتحقق من مدى صلاحية مقياس العدالة التنظيمية، للتطبيق على الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، قمنا بالإجراءات التالية:

أولاً: الصدق: Validity

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، فهو من العوامل التي يجب أن يتأكد منها الباحث عند تحديده لأداة الدراسة، والتي تعتبر صادقة عندما تقيس ما افترض أن تقيسه (إبراهيم، 2000، ص44).

ولقد أصبح من الأمور المسلم بها في مجال القياس، أنه كلما تعددت الطرق المستخدمة في التحقق من صدق الأداة، كان ذلك مدعاة لقدر أكبر من الثقة في هذه الأداة، ومؤشرا على قدرتها على قياس الجانب موضوع الاهتمام فيها. لذا فقد تم الاعتماد على ما يلي في حساب صدق المقياس:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث يعتمد هذا النوع من الصدق، على فحص البنود التي تشكل محتوى كل بعد فرعي من أبعاد المقياس، وذلك في ضوء الهدف الذي وضع من أجله، وملاءمته للمستوى العلمي الدراسي لأفراد العينة. لذلك عرضت الصورة الأولية للمقياس على مجموعة من الأساتذة المحكمين، (إحدى عشر أستاذ) من مختلف الجامعات (انظر الملحق رقم- 1 -)، وأسفر عن ذلك موافقة السادة المحكمين على معظم بنود المقياس، مع تصحيح بعض الأخطاء، وإلغاء بعض البنود التي لا تخدم الدراسة، وقد أخذ الباحث بهذه الآراء الصائبة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد "بصدق الاتساق الداخلي" لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات محور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس.

1-1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

► بعد العدالة التوزيعية: يوضح الجدول رقم (19) معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بالعدالة التوزيعية، والدرجة الكلية للمحور (t_6)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (19):-الصدق الداخلي لفقرات البعد العدالة التوزيعية-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
2	تناسب متطلبات وظيفتي مع قدراتي في الأداء بالمؤسسة	0.226	0.160
4	أعتقد أن راتي الشهري لا يتوافق مع المجهودات التي أبذلها بالمؤسسة	**0.461	0.003
8	يتم توزيع المهام الخاصة بالعمل بشكل عادل بين كل الموظفين بالمؤسسة	**0.505	0.001
13	توزع الحوافز " المردودية" في المؤسسة التي أعمل فيها حسب الاستحقاق	*0.323	0.042
18	يتناسب المنصب الذي أشغله في المؤسسة مع مؤهلاتي العلمية	**0.595	0.000
19	راتي الشهري يحقق لي كافة حاجياتي الضرورية	**0.596	0.000
20	أطالب بتأدية مهام إضافية خارج أوقات عملي رغما عني	0.234	0.146

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

2-1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

► بعد العدالة الإجرائية: يوضح الجدول رقم (20) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بالعدالة الإجرائية، والدرجة الكلية للمحور (t7)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (20):-الصدق الداخلي لفقرات البعد العدالة الإجرائية--

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بالمؤسسة	*0.383	0.015
3	نمط الرقابة اللصيقة في العمل يشعرنني بالتوتر	0.121	0.459
12	يسمح لي بمعارضة القرارات التي تخص عملي بالمؤسسة	**0.477	0.002
14	تتسم الإجراءات المطبقة بالمؤسسة في مجال العمل بالعدالة والمساواة	**0.479	0.002
16	تتخذ القرارات التي تخص عملي بناء على معطيات منطقية	**0.639	0.000
17	توجد عدالة في الاستفادة من الدورات التكوينية	*0.398	0.011
21	الموضوعية أساس لتقييم أداء الموظفين بالمؤسسة التي أعمل بها	**0.568	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

3-1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

بعد عدالة التعاملات: يوضح الجدول رقم (21) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بعدالة التعاملات والدرجة الكلية للمحور (t8)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (21):- الصدق الداخلي لفقرات البند عدالة التعاملات-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
5	يبدي المسؤولون بالمؤسسة اهتماما كبيرا بمطالي الوظيفة	0.654**	0.000
6	أعرض للمساءلة عند القيام بمخالفات تخص العمل (استفسار، خصم)	0.353*	0.026
7	يقدر المسؤولون بالمؤسسة تفاني وإخلاص في العمل	0.419**	0.007
9	جو العمل يسوده التوتر	0.013	0.938
10	أعامل مثل زملائي من طرف مسؤولي المباشر	0.237	0.141
11	العلاقات بين الموظفين في المؤسسة تأخذ طابعا رسميا فقط (علاقات عمل فقط)	0.452**	0.003
15	الإنصاف مطلب وظيفي بالمؤسسة التي أعمل بها	0.052	0.750
22	يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة	0.560**	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.v 23

3- صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان. والجدول رقم (22) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (22) :- صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان -

الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
0.000	**0.682	المحور الأول: العدالة التوزيعية
0.000	**0.726	المحور الثاني: العدالة الإجرائية
0.000	**0.814	المحور الثالث: عدالة التعاملات

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط "بيرسون" لكل محور الأول بلغ قيمة 0.682 والمحور الثاني بلغ قيمة 0.726 والثالث بلغ 0.814 من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً ، ما يعني أن أبعاد مقياس العدالة التنظيمية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهذا دليل كافي على أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بمعامل صدق عال.

ثانياً - الثبات:

1- معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات المقياس كذلك باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha) لحساب معامل ثبات الاستبيان، فقبل البدء في تحليل بيانات الاستبيان يجب التأكد من ثباتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات على جميع فقرات الاستبيان، وعلى الأجزاء المكونة له، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (23) : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ :

الثبات الاستبيان ككل (قيمة ألفا)	الاستبيان ككل
0.746	مقياس العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.60، حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل 0.746 وهي نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

6-1.4 - الصورة النهائية لمقياس العدالة التنظيمية:

بعد الضبط الإحصائي لمقياس العدالة التنظيمية وأبعادها، والتأكد من صدقه وثباته، أصبح المقياس في صورته النهائية جاهزاً للتطبيق، ويتكون من:
 أ- صفحة التعليمات و يوضح فيها كيفية الإجابة على بنود المقياس.
 ب- الجزء الأول و الذي يضم بيانات شخصية:

- ▶ الجنس.
- ▶ السن.
- ▶ المستوى التعليمي.
- ▶ الحالة العائلية.
- ▶ الرتبة الوظيفية.
- ▶ الصفة الوظيفية .
- ▶ سنوات الأقدمية في العمل.

ج- الجزء الثاني يتضمن بنود المقياس التي بلغ عددها (22) بنوداً، موزعة على ثلاثة أبعاد، ويعقب كل بعد خمس استجابات: (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، ويوضح جدول رقم (24) توزيع البنود على أبعاد المقياس.

- جدول رقم (24): توزيع البنود على أبعاد مقياس العدالة التنظيمية في صورته النهائية.

الرقم	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
1	العدالة التوزيعية	2.4.8.13.18.19.20	7
2	العدالة الإجرائية	1.3.12.14.16.17.21	7
3	عدالة التعاملات	5.6.7.9.10.11.15.22	8
22	المجموع		

2.4- وصف مقياس الاغتراب الوظيفي:

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي (أنظر للجدول رقم 01)، تم اعتماد مقياس الاغتراب الوظيفي المنجز من طرف "بن زاهي منصور" (2008/2007)، في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم تحت عنوان: "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات" جامعة منتوري. قسنطينة / الجزائر، مع تعديل صياغة بعض العبارات بما يتوافق مع أهداف دراستنا الحالية وفق اقتراحات السادة المحكمون.

2.4-1 تحديد أبعاد المقياس:

تمثلت في خمسة أبعاد هي:

- العجز أو فقدان السيطرة.
- اللامعنى .
- اللامعيارية.
- العزلة الاجتماعية.
- الاغتراب عن الذات.

2.2.4- بنود المقياس :

يحتوي المقياس على (45) بندا، يجيب عليها المبحوث بتأشيرته على الخيار الذي يراه مناسباً من بين خمسة اختيارات هي: (موافق جداً، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)

2.4-3 الخصائص السيكومترية للمقياس في هذه الدراسة:

للتحقق من مدى صلاحية مقياس الاغتراب الوظيفي للتطبيق على الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، قمنا بالإجراءات التالية:

أولاً: الصدق:

1- صدق الاتساق الداخلي :

قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات محور العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس.

1.1 صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

بعد العجز: يوضح الجدول رقم (25) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بالعجز، والدرجة الكلية للمحور (t1)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (25): الصدق الداخلي لفقرات البند العجز

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	أجد صعوبة في إنهاء المهام المتعلقة بوظيفتي بالمؤسسة	0.035	0.825
4	أجد حلولاً للمشاكل التي تعترضني في عملي	0.421**	0.007
20	أشعر بالعجز وأنا في عملي	0.171	0.291
21	مهامي الوظيفية بالمؤسسة روتينية	0.153	0.346
24	أشعر أن حياتي المهنية ليس فيها ما يجعلني متفائل	0.355**	0.024
25	واقع العمل مختلف عما ينبغي أن يكون عليه	0.397**	0.011
27	أعجز عن أداء المهام الموكلة لي بالمؤسسة	0.277	0.083
28	أواجه صعوبة مع زملائي في مناقشة المواضيع التي تخص العمل	0.560**	0.000
31	أريد الاستمرار في عملي بالمؤسسة	0.485**	0.002
35	أستطيع تقديم أي خدمة لزملائي في العمل	0.195	0.229

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

2.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

بعد اللامعنى: يوضح الجدول رقم (26) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص باللامعنى والدرجة الكلية للمحور (t2)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (26):- الصدق الداخلي لفقرات البعد اللامعنى-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
2	عملي بالمؤسسة يثراهماي	0.201	0.212
16	كل ما أقوم به في عملي بالمؤسسة لا يعود علي بالمنفعة اللازمة	0.241	0.134
22	يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون استثناء	**0.504	0.001
23	أعتقد أن العمل بالمؤسسة لا يستحق الجهود الكبيرة التي يبذلها زملائي من أجله	**0.509	0.001
38	أظن أن الاجتهاد في العمل مضبعة للوقت	**0.505	0.001
39	أهتم بما يجري في عملي	0.206	0.201
43	أشعر أن لدي مستقبل زاهروواعد بالمؤسسة	**0.429	0.006
45	يشكوأفراد أسرتي من عدم أكثرائي لمستقبلي المهني بالمؤسسة	0.157	0.332

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.v 23

3.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

بعد اللامعيارية: يوضح الجدول رقم (27) معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات البند الخاص باللامعيارية والدرجة الكلية للمحور (t3)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (27):- الصدق الداخلي لفقرات البعد اللامعيارية-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
7	لا ألتزم بالدوام الرسمي في العمل ما لم تكن هناك مساءلة (استفسار، خصم)	**0.623	0.000
8	أترك مكان العمل أثناء الدوام	**0.646	0.000
9	لا تهمني سمعة المؤسسة التي أعمل فيها	**0.607	0.000
10	الغاية تبرر الوسيلة حتى ولو كانت غير مشروعة بالمؤسسة التي أعمل فيها	**602	0.000
11	فرص النجاح مرتبطة بالتخلي عن الأخلاق بالمؤسسة التي أعمل فيها	**0.648	0.000
13	أعتقد أن المداهنة (الشتيمة، المحاباة، نقل ما يحدث بالمؤسسة للمسؤول) أحسن وسيلة للترقية المهنية	*0.393	0.012
30	أغيب عن العمل دون عذر مقبول	*0.322	0.043
34	لا أباي بالنظام الداخلي للمؤسسة	*0.390-	0.013
42	من مبادئ الإخلاص في العمل	**0.636	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

4.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

بعد العزلة الاجتماعية: يوضح الجدول رقم (28) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بالعزلة الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور (t4)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (28):- الصدق الداخلي لفقرات البعد العزلة الاجتماعية-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
5	زملائي في العمل يثقون بي	0.329	0.038
17	ألتقى العون من زملائي في العمل بالمقدار الذي أتمناه	**0.504	0.001
18	أجد راحتي وسط زملائي في العمل	**0.385	0.014
26	أشعر أن علاقاتي المهنية قليلة	0.085-	0.602
29	أشارك في النشاطات التطوعية بالمؤسسة	**0.651	0.000
32	أشعر بالحيوية عند توجهي للعمل بالمؤسسة	**0.498	0.001
33	أشعر بأن زملاء العمل يتجاهلونني	**0.448	0.004
36	أفقد تركيزي أثناء وجودي بالعمل	0.159	0.327
37	أشعر أن قيم العمل (المبادئ، التعاليم، الضوابط المهنية) بالمؤسسة لا تصلح لي	*0.362	0.022
41	أشعر بالانسجام مع زملائي بالعمل	**0.479	0.002
44	قناعاتي في العمل (وجهة نظري اتجاه المواقف بالعمل)مختلفة عن قناعات زملائي	0.042	0.796

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.v 23

5.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس:

بعد الاغتراب عن الذات: يوضح الجدول رقم (29) معامل الارتباط 'بيرسون' بين كل فقرة من فقرات البند الخاص بالاغتراب عن الذات والدرجة الكلية للمحور (t5)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (29) :- الصدق الداخلي لفقرات البعد الاغتراب عن الذات-

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
3	أشعر بروح الانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	**0.631	0.000
6	يصعب علي الضحك عند تواجدي بالعمل وكأني فقدت القدرة على السرور	0.180-	0.265
12	أشعر بالأمان الوظيفي بالمؤسسة التي أعمل فيها	**0.652	0.000
14	أعيش حياتي المهنية يوما بيوم	0.299	0.061
15	لدي أمل بتحسن وضعي المهني	**0.687	0.000
19	مهامي الوظيفية غير واضحة	**0.493	0.001
40	أشعر أنني غريب في عملي	0.187	0.247

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.v 23

2- صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل محور والدرجة الكلية

الاستبيان. والجدول رقم (30) التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): صدق الاتساق البنائي للمحور الأول والثاني والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
العجز أو فقدان السيطرة.	**0.803	0.000
اللامعنى .	**0.595	0.000
اللامعيارية.	**0.716	0.000
العزلة الاجتماعية.	**0.685	0.000
الاغتراب عن الذات.	**0.759	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.v 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لبيرسون دالة إحصائيا، ومنه

تعتبر جميع المحاور صادقة، ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا - الثبات:

1- معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات المقياس كذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ، لحساب معامل ثبات الاستبيان، فقبل البدء في تحليل بيانات الاستبيان يجب التأكد من ثباتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات على جميع فقرات الاستبيان، وعلى الأجزاء المكونة له، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (31): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

الإستبانة ككل	البيان
0.664	معامل الثبات ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.60، حيث بلغ معامل الثبات (المجموع) لكافة فقرات الاستبيان 0.664، وهي نسبة ثبات جيدة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

4-2 الصورة النهائية لمقياس الاغتراب الوظيفي :

بعد الضبط الإحصائي لمقياس الاغتراب الوظيفي، والتأكد من صدقه وثباته، أصبح المقياس في صورته النهائية جاهزا للتطبيق، ويتكون من:

- أ- صفحة التعليمات، ويوضح فيها كيفية الإجابة على بنود المقياس.
- ب- الجزء الثاني يتضمن بنود المقياس التي يبلغ عددها (45) بنودا، موزعة على خمسة أبعاد، ويعقب كل بعد خمسة استجابات: (موافق جدا، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، والجدول رقم (32) يوضح توزيع البنود على أبعاد المقياس.

- جدول رقم (32) : يوضح توزيع عبارات مقياس الاغتراب الوظيفي على البنود الخمسة

الرقم	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
1	العجز	1.4.20.21.24.25.27.28.31.35	10
2	اللامعنى	2.16.22.23.38.39.43.45	8
3	اللامعيارية	7.8.9.10.11.13.30.34.42	9
4	العزلة الاجتماعية	5.17.18.26.29.32.33.36.37.41.44	11
5	الاغتراب عن الذات	3.6.12.14.15.19.40	7
45	المجموع		

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بالاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات). استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة، ولقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بـ: الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS23) لتحليل نتائج الدراسة، وفيما يلي عرض للفرضيات، ونوع المقياس المستخدم في اختبار الفرضية، بالإضافة إلى ذلك، نوع الأسلوب الإحصائي الملائم، والمستخدم في معالجة النتائج الإحصائية لكل فرضية والتساؤلات، والجدول رقم (33) يوضح ذلك:

جدول رقم (33): يوضح التساؤلات والفرضيات ونوع الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجتها-

الأسلوب الإحصائي المستخدم	المقياس	نص الفرضية أو التساؤل	الفرضيات / التساؤلات
النسب المئوية %	مقياس العدالة التنظيمية مقياس الاغتراب الوظيفي	السن / الجنس / الأقدمية / نوع النشاط	خصائص العينة
معامل ارتباط "بيرسون" Pearson	مقياس العدالة التنظيمية مقياس الاغتراب الوظيفي	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.	الفرضية العامة
معامل ارتباط "بيرسون" Pearson	مقياس العدالة التنظيمية مقياس الاغتراب الوظيفي	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التوزيعية و أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.	الفرضية الفرعية 1
معامل ارتباط "بيرسون" Pearson	مقياس العدالة التنظيمية مقياس الاغتراب الوظيفي	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية و أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	الفرضية الفرعية 2
معامل ارتباط "بيرسون" Pearson	مقياس العدالة التنظيمية مقياس الاغتراب الوظيفي	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات و أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة	الفرضية الفرعية 3

<p>-ANOVA -BONFERRONI TEST -T .TEST</p>	<p>مقياس العدالة التنظيمية</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع النشاط) بالمؤسسة الصناعية</p>	<p>الفرضية الفرعية 4</p>
<p>-ANOVA -BONFERRONI TEST -T .TEST -</p>	<p>مقياس العدالة التنظيمية</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع النشاط) بالمؤسسة الخدمية</p>	<p>الفرضية الفرعية 5</p>
<p>- ANOVA -BONFERRONI TEST -T .TEST</p>	<p>مقياس الاغتراب الوظيفي</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع النشاط) بالمؤسسة الصناعية</p>	<p>الفرضية الفرعية 6</p>
<p>-ANOVA -BONFERRONI TEST -T .TEST</p>	<p>مقياس الاغتراب الوظيفي</p>	<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، نوع النشاط) بالمؤسسة الخدمية</p>	<p>الفرضية الفرعية 7</p>

خلاصة:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات، والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد المنهج الملائم للدراسة، وإتباع أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة، وتحديد الأدوات الملائمة لجمع البيانات، ثم حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، والإجابة على تساؤلات الدراسة، والتحقق من صحة فروضها. وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد: *

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

1-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى.

2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثانية.

1-2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

2-2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

3-2-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الثالثة.

1-3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

2-3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

3-3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

4-3-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الرابعة.

1-4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

2-4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

3-4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

4-4-1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

2- نتائج الدراسة

خلاصة: *

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية بعد تطبيق مقياس "العدالة التنظيمية"، ومقياس "الاغتراب الوظيفي"، على أفراد عينة الدراسة من المتمثلة في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية بولاية "سطيف"، والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفروض الرئيسية والفرعية بعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، من خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية-SPSS 23. وفيما يلي تفصيل لذلك.

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد تطبيق مقياس "العدالة التنظيمية"، ومقياس "الاغتراب الوظيفي"، على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية بولاية "سطيف"، تم جمع المعطيات وفرزها وفق الإطار المنهجي الذي تم تحديده في الفصل السابق (إجراءات الدراسة)، وفيما يلي عرض ومناقشة لتساؤلات وفرضيات الدراسة.

1.1 عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة الأولى:

وهي التي صيغت على النحو التالي :

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

وللتحقق من صحة الفرضية استخدمنا معامل الارتباط "بيرسون"، لاختبار طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير "العدالة التنظيمية"، و"الاغتراب الوظيفي" لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية. والجدول رقم(34) يوضح نتائج الفرضية.

جدول رقم (34) : - يوضح معامل الارتباط بين درجات مقياس "العدالة التنظيمية" ودرجات مقياس "الاغتراب الوظيفي" لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائيا	0.000	-0.534	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين إدراك "العدالة التنظيمية" و"الاغتراب الوظيفي" لدى الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R = -0.534$ وهو يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد توفر العدالة التنظيمية بدرجة قوية قل معه الاغتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة، وهي علاقة دالة إحصائيا إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 . من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول:

تشير هذه الفرضية إلى "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية". ومن خلال معامل الارتباط "بيرسون" بين إدراك العدالة التنظيمية وإدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية الذي قدر $= -0,53$ وهو دال عند مستوى $0,000$ ، وهو ارتباط عكسي متوسط، ما يعني أنه كلما كان إدراك الموارد لبشرية لمبادئ وقيم العدالة التنظيمية

بدرجة قوية، باعتبارها مؤشرا إيجابيا وقويا في مجال السلوك التنظيمي والإداري للمؤسسات القائم على العدل والمساواة، وهذا هو الأصل أن يكون، لأننا ندرس العدالة التنظيمية في أهم مؤسسات المجتمع تقدما ورقيا من حيث الدور الذي تقوم به في عملية التنمية، ومن حيث نوعية وكفاءة مواردها البشرية المستقطبة، كان بالمقابل إدراكهم للاغتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة بمؤسساتهم، والعكس صحيح أي أنه كلما كان إدراك الموارد البشرية لغياب مبادئ وقيم العدالة التنظيمية بأبعادها بمؤسساتهم بدرجة ضعيفة كان إدراكهم للاغتراب الوظيفي بدرجة قوية، وذلك راجع إلى المعايير والسياسات والإجراءات غير الموضوعية المطبقة بالمؤسسات حيث لم يراع مبدأ العدل والمساواة في توزيع المخرجات على الموارد البشرية، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

بهذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية مطلبا تنظيميا بالنسبة للموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي مما ينتج عنه تقوية رابط الانتماء، ويزيد من الولاء التنظيمي، ويعتبر هذا حافزا من أجل تحقيق المؤسسة لمسااعيها وبلوغ أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "مرابط، أقطي" (2022) حول "العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي". وخلصت إلى:

- ▶ وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا وعكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي.
- ▶ وجود دور للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التقليل من الاغتراب الوظيفي.
- ▶ وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا وعكسية بين العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي.

► وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً وعكسية بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي.

► وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً وعكسية بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي.

واتفقت دراسة "الربيعي، الحدراوي، حمودي"، حول إمكانية إسهام العدالة التنظيمية في تفادي الاعتراب الوظيفي، مع نتائج هذا الفرض حيث توصلت إلى:

► إن تعامل الإدارة العليا بدرجة متوسطة من الإنصاف في المعاملة له تداعيات بصورة سلبية على مستوى الاعتراب الوظيفي.

► اهتمام الإدارة بدرجة متوسطة بعدالة توزيع الأجور من شأنه أن يولد العديد من الظواهر السلبية التي من شأنها أن تؤثر على قوة أداء العامل، واللاهدفية في العمل.

► وجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الاعتراب الوظيفي، وهذا يعني أن الاعتراب الوظيفي للعامل يزداد عند شعور العامل بغياب العدالة التنظيمية.

أيضاً دراسة "قدي، زروخي، عبد السلام" (2020) حول دور العدالة التنظيمية في الحد من الاعتراب الوظيفي، حيث توصلت إلى:

- تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة.
- تساهم العدالة التنظيمية بما نسبته 31% في الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي.
- تساهم العدالة التوزيعية بما نسبته 0.6% في الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي.
- تساهم العدالة الإجرائية بما نسبته 27.7% في الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي.
- تساهم العدالة التفاعلية بما نسبته 32.3% في الحد من مستوى الاعتراب الوظيفي.

- ▶ أما بالنسبة لأثر العدالة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي ، فقد بينت الدراسة أنه كلما زاد مستوى العدالة بوحدة انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي بـ 27.5%.
- كما اتفقت دراسة "محمد علي" حول أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي للعاملين مع نتائج هذا الفرض حيث توصلت إلى:
 - ▶ يوجد أثر سلبي ومعنوي للعدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي.
 - ▶ هناك قصور في أسس العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- بالإضافة لدراسة " عبد الله، دحام، رعد" (2019) حول أثر أبعاد العدالة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي حيث توصلت إلى:
 - ▶ وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمتغير العدالة التنظيمية ككل، ولكل متغير من متغيراته الفرعية في نشوء حالة الاغتراب الوظيفي.
 - ودراسة "نتوش" حول دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي حيث توصلت إلى:
 - ▶ هناك دور مهم لأبعاد العدالة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين، وأن الاغتراب الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين.
- دراسة "زاوي، موسى" (2021) حول أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى :
 - ▶ وجود علاقة عكسية بين جودة بيئة العمل بمختلف أبعادها على الاغتراب الوظيفي.
 - ▶ وجود ارتباط متوسط بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بلغ -0.418.
- أظهرت نتائج الدراسات السابقة طبيعة العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي، وهي تتفق في مجملها مع الفرضية التي تقوم عليها دراستنا الحالية.

يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً يتفاوت تبعاً للمواقف والظروف التي تسود بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، هذا ما توضحه دراسة "عدمان، قاسم" (2020) حول العدالة التنظيمية وأثرها في أداء الموارد البشرية حيث سعت لدراسة نوع العلاقة الموجودة بين أداء الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، وتوصلت إلى:

- ▶ العلاقة بين أداء الموارد البشرية والعدالة التنظيمية تتمثل في مؤثر ومتأثر، فكلما ارتفعت معايير العدالة التنظيمية في المؤسسة ارتفع أداء الموارد البشرية.
- ▶ وجود علاقة تأثير طردية بين العدالة وأداء الموارد البشرية، كما أن هناك تفاوتاً بين تصورات العدالة لكل فئة من العمال حسب الأداء .

بالإضافة إلى دراسة "زيدية" (2023) حول أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية حيث توصلت إلى:

- ▶ هناك أثر للعدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية بنسبة مرتفعة بلغت 77.8%، كما أن هناك إجماعاً من طرف الموارد البشرية أن وجود عدالة توزيعية يجعلهم يشعرون بالإنصاف وهذا يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية .

جدير بالذكر أن الاغتراب الوظيفي كما عرفه "عبد عطية بحر" بأنه: شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة وهيكلتها ومحيط العمل بها، ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه، فينعكس شعوره سلباً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي "عبد عطية بحر، 2013، ص 183)، من هذا المنطلق تعتبر العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي أحد مكونات المناخ التنظيمي بالمؤسسات كما عرفه "عامر الكبسي" بأنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون والتي تظهر علاقتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم

وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها " (بوشلاغم، كوسة، 2020، ص 252). وهذا ما تطرقت إليه دراسة " بوشلاغم، كوسة" (2020) حول تأثير المناخ التنظيمي على اغتراب العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية حيث توصلت إلى :

- ▶ توجد علاقة طردية بين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وشعور العاملين بالاغتراب ما يعمل على زيادة سخطهم واستيائهم وعدم رضاهم.
- ▶ توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة، وزيادة الشعور بالاغتراب بحيث لا توجد موضوعية ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط والعجز .
- ▶ يؤدي نمط العلاقات السائدة داخل جماعة العمل إلى زيادة الشعور بالاغتراب بحيث يوجد تمييز في المعاملة .
- ▶ أوصت الدراسة على أهمية ترسيخ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وضرورة خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاعل الاجتماعي ما من شأنه أن يقلل من مظاهر العزلة الاجتماعية التي تعبر عن شعور العامل بالاغتراب في البيئة التنظيمية.

2.1 عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة الثانية:

تنص الفرضية العامة الثانية على أنه:

" توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد إدراك العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية-عدالة التعاملات-العدالة الإجرائية) والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

1-2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين إدراك العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

وللتحقق من صحة الفرضية، ستم مناقشتها من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه وهذا من خلال حساب معامل الارتباط "R" والذي أسفر على النتائج التالية، والموضحة في الجدول رقم(35):

جدول رقم (35): - يوضح معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائيا	0.000	-0.389	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التوزيعية و الاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(35) أن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين إدراك العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R = -0.389$ وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك العدالة التوزيعية بدرجة قوية قل معه الاعتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة، وهي علاقة دالة إحصائيا إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $sig = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

2-2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية". وللتحقق من صحة الفرضية، سيتم مناقشتها من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه وهذا من خلال حساب معامل الارتباط "R" والذي أسفر على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(36):

جدول رقم (36): - يوضح معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائيا	0.000	-0.504	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية و الاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط عكسية متوسطة بين إدراك العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=-0.504$ وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك العدالة الإجرائية بدرجة قوية قل الاعتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة، وهي علاقة دالة إحصائيا إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $sig= 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائري".

3-2.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه:

" توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية ."

وللتحقق من صحة الفرضية، سيتم مناقشتها من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه وهذا من خلال حساب معامل الارتباط " R " والذي أسفر على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(37):

جدول رقم (37): -يوضح معامل الارتباط بين بعد عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية . -

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	الفرضية
دال إحصائيا	0.000	-0.398	توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، إذ بلغ معامل الارتباط $R=-0.398$ وهو إيجابي ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك عدالة التعاملات بدرجة قوية قل معه الاعتراب

الوظيفي بدرجة ضعيفة، وهي علاقة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

➤ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة الثانية:

تشير الفرضية العامة الثانية إلى أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-عدالة التعاملات-العدالة الإجرائية) والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

قمنا بتقسيم هذا الفرض إلى ثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية". حيث بلغ معامل الارتباط $R = -0.389$ وهو سلبى ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك العدالة التوزيعية بدرجة قوية قل الاعتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة وهي علاقة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05 .

هذا ما افترضه "S.Adams" في نظريته حول العدالة (المساواة) حيث إن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله المتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يتحصل عليها (المخرجات) مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة، فإذا كانت المقاربة عادلة ينتج عنها شعور الفرد بالرضا.

حصول الفرد على مستحقاته المالية والمحفزات الضرورية وشعوره بعدالتها يساعد على استقراره وهدوء النفس وتوافقه مع متطلبات عمله، ويبعد عنه الكثير من الاضطرابات

التي يخلقها جو عدم الإنصاف كمظاهر الاغتراب الوظيفي، كذلك حسن توزيع المهام والأدوار الوظيفية بشكل عادل من شأنه أن يخلق الثقة في المسؤولين بالمؤسسة، فالرضا الناتج عن تطبيق العدالة التوزيعية يعتبر مؤشر يستدل به على الحد من آثار الاغتراب الوظيفي.

تتفق النتيجة التي توصلنا إليها مع ما توصلت إليه عديد الدراسات بطريقة غير مباشرة، حيث إنها لم تتعرض بالدراسة لعلاقة العدالة التوزيعية بالاغتراب الوظيفي مباشرة، وإنما لمتغيرات تنظيمية ذات الصلة بالاغتراب الوظيفي باعتباره إحدى السلوكيات المرضية التنظيمية منها:

دراسة "علوطي، مغار" (2017) حول علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي حيث توصلت إلى :

- ▶ انخفاض الشعور بعدالة التوزيع لدى أفراد العينة بسبب المقارنة بين الأجور التي يتقاضونها والجهد الوظيفي المبذول من جهة وما يتقاضاه زملائهم من أجر وما يقابله من جهد في عملهم ويجدون فيها إحباطا كبيرا سواء لهم كأفراد أو للوظيفة التي يعملون فيها.
- ▶ إن هذه المشاعر السلبية تجاه العدالة التوزيعية نتج عنها إنهاك على مستوى الانفعالات، وتبلد المشاعر وعدم رضاهم على العموم.
- ▶ وجود تأثير عكسي سالب لعدالة التوزيع في ارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، باعتباره حالة تتسبب عن شعور الفرد بأن احتياجاته لم تلب وتوقعاته لم تتحقق، ويتصف بخيبة الأمل، وتصحب بأعراض نفسية وجسمية تؤدي إلى تدني مفهوم الذات، وهو عرض نفسي يفقد الفرد الاهتمام بنفسه وعمله، ويشعر بالقلق والانسحاب والجمود والاستسلام نتيجة أعباء العمل، وعدم قدرته على مواجهة متطلباته. فالاحتراق الوظيفي كما تصفه " كريستينا ماسلاك" (1982) : مجموعة من

الأعراض تتمثل في الإجهاد العصبي واستنفاد الطاقة الانفعالية والتجرد من النواحي الشخصية والإحساس بعدم الرضا عن الإنجاز في المجال المهني والتي يمكن أن تحدث لدى الأشخاص الذين يؤدون نوعاً من الأعمال التي تقتضي التعامل المباشر مع الناس (علووي، مغار، ص 74)

وتوصلت دراسة "معمرى، لرقم" (2023) حول العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي إلى ما يلي :

- ▶ مستوى تطبيق العدالة التوزيعية في الإدارة المحلية منخفض.
 - ▶ وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية ومستوى الولاء التنظيمي.
 - ▶ كلما ارتفع إحساس الموظفين بوجود عدالة توزيعية قابله ارتفاع في مستوى ولائهم للمنظمة والعكس صحيح.
 - ▶ الحوافز المقدمة لا ترقى إلى أن تشبع الحاجات النفسية للموظف.
 - ▶ عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى انخفاض قيم الولاء للمؤسسة.
 - ▶ وجود تأثير لمتغير الجنس والمستوى التعليمي على استجابات المبحوثين حول تطبيق العدالة التوزيعية.
 - ▶ تلعب العدالة التوزيعية دوراً هاماً في تحسين العديد من المخرجات السلوكية والتنظيمية من بينها سلوك الولاء التنظيمي.
- بالإضافة إلى دراسة "در" (2008) حول العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاساتها على الولاء التنظيمي حيث توصلت إلى :
- ▶ توجد عدالة توزيعية بمستوى مقبول، ويرجع هذا إلى تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل .
 - ▶ الولاء التنظيمي أحد أهم المطالب التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ▶ توجد علاقة ارتباطية وثيقة وقوية بين متغير العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي. ودراسة "حاقة، الباي" (2021) حول أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلى:
- ▶ علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ▶ علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين العدالة "الهيكلية الاجتماعية" وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية " الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير"، وهذا يشير إلى أنه كلما كانت العدالة التوزيعية سائدة بدرجة عالية بين الموظفين، يدفعهم ذلك للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية ولا ترتبط بنظام الحوافز بالمؤسسة.
- اعتبر "بورتير ولولر" **Porter and Lawler** أن رضا العامل يرتبط بمدى تقارب العوائد والنتائج المحققة فعليا للعامل وبأنه يستحقها فإن كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل أنها عادلة فإن ذلك سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، وإن كان العكس وأحس أن عوائده من أجور ومكافآت وحوافز أقل مما يستحق يولد لديه عدم الرضا وهذا ما ينعكس على أدائه ودافعيته نحو الإنجاز ورغباته في تطوير مهاراته وقدراته، فإدراك العاملين لعدالة التوزيع يرتكز بالأساس على شعورهم بعدالة المشرفين واهتمامهم بمروسيهم.
- إن اعتماد المسؤولين والمشرفين في المؤسسة على أسس موضوعية ودقيقة يضاعف من فرص تحقيق عدالة في التوزيع فيما يتعلق بجوانب العمل من ساعات للعمل ومن فرص للتقدمي وأجور ومكافآت وأعباء العمل، كل هذه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره محصلة لهذه العناصر، هذا ما يضمن استقرار العامل في المؤسسة ويجعله أكثر ولاء لها إلا أن غياب العدالة التوزيعية يضعف من رضا العامل

ورغبته للاستقرار في العمل، كما قد يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية تعبر عن بدايات إدراك الاغتراب الوظيفي في مجال العمل: كالتغيب عن العمل، ارتفاع نسبة دوران العمل، كثرة الصراعات، والانسحاب من العمل والاستقالة منه، حيث تؤدي هذه السلوكيات إلى إحداث اختلال وظيفي.

الفرضية الجزئية الثانية: تشير إلى أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة الإجرائية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية". حيث بلغ معامل الارتباط $R=-0.504$ وهو سلبي ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك العدالة الإجرائية بدرجة قوية قل الاغتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة وهي علاقة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة **sig= 0.000**.

تشتمل العدالة الإجرائية على جانبين هما:

► **الجانب المادي:** يتمثل في مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوى، الإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، إجراءات الترقية والتدريب والنقل.

► **الجانب الاجتماعي:** وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار (فرطاس، 2017، ص 197).

في هذا جاءت دراسة " الذهبى، بوكميش،" لتوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية ونية دوران العمل الإرادي، حيث توصلت إلى :

► عدم عدالة أسس مستحقي المكافآت له أثر إلى حد ما يسبب تشكل نية الدوران لدى العمال.

▶ إن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإمكانية الطعن في القرار المتخذ بحق العامل له الأثر الواضح على نية دوران العامل.

▶ إن مستوى إدراك العدالة الإجرائية فيما يتعلق بوضوح معايير الأداء لا يؤثر في نية دوران العامل.

▶ إن مستوى العدالة الإجرائية فيما يتعلق بإجراءات الترقية لا يؤثر على نية دوران العامل.

وعليه حسب الدراسة تعتبر العدالة الإجرائية ذلك المفهوم الذي يشير إلى مدى توافر الإنصاف الذي تجلى في شعور العامل بالعدل من قبل الإدارة على مستوى الإجراءات. كما أن نزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة الإجرائية فتوفرها في المؤسسات له تأثير على العديد من المتغيرات من أهمها دوران العمل الإرادي.

قبل أن يقدم العامل على دوران العمل الإرادي تتكون لديه نية مسبقة لترك العمل تظهر من خلال سلوكياته وانسحابه المتجلي في طلب العطل المرضية بشكل متكرر، وترك مكان العمل أثناء الدوام، والاستياء من أداء المهام، والرغبة في تغيير المركز الوظيفي والرغبة في التقاعد المسبق إضافة إلى البحث عن عمل بديل، فدوران العمل الإرادي بهذا المفهوم ظاهرة تنظيمية تهدد المؤسسات.

بالإضافة إلى دراسة "فرطاس، 2017" حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية حيث توصلت الدراسة إلى:

- ▶ تقديرات أفراد العينة لبعدها العدالة الإجرائية مرتفعة، حيث إن توزيع المخرجات يكتسي طابعا منهجيا وواضحا دون تمييز أو تحيز أو محاباة.
- ▶ الإجراءات الوظيفية المطبقة في المؤسسة عادلة بشكل مقبول.

► القرارات المتخذة تتم بشكل مدروس ولأهداف تخدم صالح الطرفين، وتسري على الجميع، كما أن فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي متاحة للجميع.

► ومنه فالعدالة الإجرائية هي تصور لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وهي امتداد لعدالة التوزيع حيث إن عدالة الإجراءات تتعلق بالعدالة في تحديد المخرجات (فرطاس، 2017، ص 197).

إن إدراك الموارد البشرية لموضوعية وعدالة الطرق والكيفيات التي يتم من خلالها سن القرارات وفرض المشاركة في سن تلك الإجراءات ومعرفة أساليب وطرق وضعها ومدى ملاءمتها لوضعية الموارد البشرية ومدى تحقيقها لأهدافه ومصالحه الشخصية والمهنية تجعله يشعر بالثقة في نتائجها، وبالتالي يشعر بجو من الارتياح والطمأنينة التي تنعكس بطريقة إيجابية على صحته النفسية وتحافظ عليها من مظاهر الاغتراب الوظيفي.

الفرضية الجزئية الثالثة: تشير إلى أنه: "توجد علاقة ارتباطية بين إدراك عدالة التعاملات والاعتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

إذ بلغ معامل الارتباط $R=-0.398$ وهو سلبي ما يدل على أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد إدراك عدالة التعاملات بدرجة قوية قل الاغتراب الوظيفي بدرجة ضعيفة، وهي علاقة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $sig= 0.000$.

هذا ما سعت للكشف عنه دراسة "مغار" (2017) من خلال محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التفاعلية بأبعاد الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر مستشار التوجيه المدرسي، حيث توصلت إلى:

► ما نسبته 81.4% من أفراد العينة لديهم شعور منخفض اتجاه العدالة التفاعلية.

- ▶ ما نسبته 46.5% من أفراد العينة لديهم شعور بالإرهاك الانفعالي باعتباره حالة نفسية ناجمة عن الإحباط وغياب الدافعية في العمل.
- ▶ ما نسبته 51.2% من أفراد العينة لديهم شعور تبدل المشاعر أقرب منه للمعاناة.
- ▶ ما نسبته 93% من أفراد العينة لديهم مشاعر سلبية اتجاه الأعمال التي يقدمونها للفئات التي تطلب خدماتهم، حيث يشكك مستشار التوجيه في إمكانياته وميله إلى التقييم السلبي لذاته، وشعوره بغياب الكفاءة، وفقدان الثقة في النفس.
- ▶ وجود تأثير عكسي سالب لعدالة التفاعل في ارتفاع مستويات أبعاد الاحتراق النفسي، هذا ما يدل على وجود مستويات عالية من الضغوط النفسية على مستشار التوجيه والإرشاد مما يقوده تدريجياً إلى إدراك الاغتراب الوظيفي.
- في نفس السياق، حاولت دراسة "شتاتحة، شقراني" (2020) التعرف على دور العدالة التفاعلية في تخفيض غموض الدور الوظيفي. يعرف الدور الوظيفي بأنه المفهوم الذي يفترض أن العامل يفتقر إلى المعلومات الضرورية لأداء وظيفته أو مهمته، مما يدفعه للشعور بالإحباط، ويمكن تلخيصه أنه عدم يقين الموظف حول المهام المختلفة للدور المنوط به (شتاتحة، شقراني، 2020، ص 304-305). توصلت الدراسة إلى:
 - ▶ إدراك العاملين للعدالة التفاعلية (الشخصية والمعلوماتية) بدرجة مرتفعة.
 - ▶ وجود علاقة عكسية بين العدالة التفاعلية وغموض الدور الوظيفي، حيث إنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التفاعلية قل غموض الدور الوظيفي لديهم والعكس صحيح، بحيث أن العامل يرى في التفاعل إيجابيات تنعكس بالضرورة على توفر المعلومات والإجابات حول مهامه وأسئلته المتعلقة بكل ما يخص الوظيفة التي يشغلها.
 - ▶ بينت الدراسة أن وضوح المعلومة لها تأثير كبير على وضوح الدور، وهو ما يحتاجه العامل عند مواجهته أي مشكل أثناء القيام بمهامه، كما أن وضوح

المعلومة يعني توفرها وإتاحتها في الوقت المناسب مما يساهم في فعالية القرارات المتخذة من قبله من جهة، ومساهمتها أيضا في الرفع من أداء المؤسسة. في الأخير تطرقت دراسة "سناني، بوعطيط، 2023" حول التوافق المهني ودوره في التقليل من ظاهرة الاحتراق النفسي في الوسط المدرسي، حيث أكدت على أن التوافق المهني جوهر نجاح كل مؤسسة تنظيمية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، ذلك أن الفرد يقضي معظم وقته إما في مكان العمل أو التفكير في المسؤوليات التي على عاتقه خارج أوقات العمل، لذلك فهو يتأثر بمختلف متغيراتها بحيث ينهك طاقته الجسدية وصحته النفسية التي تعتبر بوابة للاحتراق النفسي ومؤشرات تدل على الإصابة بالأمراض التي منشؤها مهني.

انطلاقا من نتائج الفرضية العامة، والفرضيات الجزئية التابعة لها، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها والاعتراب الوظيفي على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وجبت معالجة كل من العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي كتحد ورهان وأمر واقع وحتمي، والذي لا يمكن لأي مؤسسة أن تتفك عنه، أصبحا اليوم من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى الالتفات إليها، خاصة في هذه المرحلة الحالية والانفتاحية على محيط يتميز بالتغير المستمر والسريع.

حاولنا الوقوف على مجموعة من المتغيرات السلوكية التنظيمية ذات الصلة المباشرة، وغير المباشرة بالمتغيرات الأساسية للدراسة على أساس أنها تساهم في تفسير النتائج المتوصل إليها، وباعتبارها تمس المورد البشري في جانبه النفسي، الاجتماعي، والاقتصادي، قمنا بتسليط الضوء على بعض الأبعاد التي رأينا أنها أساسية في عملية تفسير طبيعة العلاقة الارتباطية العكسية التي تربط العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي، مروراً بالأداء الوظيفي، المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي، المواطنة

التنظيمية، ودوران العمل الإرادي، وصولاً إلى التوافق المهني، الصحة النفسية، وأخيراً الاحتراق الوظيفي.

3.1 عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة الثالثة:

تنص الفرضية العامة الثالثة على أنه:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، ونوع النشاط) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

1-3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك

الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس) بالمؤسسات العمومية الجزائرية". ولتحقق من صدق الفرضية، قمنا بحساب متوسطات الدرجات، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر إجراء اختبار "T test" للدلالة الإحصائية للفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية حسب الجنس على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (38):

جدول رقم (38): "يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	3.0309	0.54306	0.849	0.397	غير دال
أنثى	2.9773	0.47369	0.885	0.377	غير دال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (38) أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور تقدر بـ 3.0309 وبانحراف معياري قدره 0.54306 وهو أكبر من المتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ 2.9773 وبانحراف معياري قدره 0.47369، وقدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للذكور بـ 0.849 وهي غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت بـ 0.397 وهي أكبر من 0.05 وكذلك قدرت قيمة

ت المحسوبة بالنسبة للإناث بـ 0.885 وهي غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت بـ 0.377 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس)

2-3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك

الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA

وتحصلنا على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم (39):

جدول رقم (39): "يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير "السن" بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
مقياس العدالة التنظيمية	بين المجموعات	6.981	4	1.745	6.982	0.000	دال (توجد فروق)
	داخل المجموعات	73.243	293	0.250			
	المجموع	80.224	297				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ف" لقيمة العدالة التنظيمية حسب السن تقدر بـ 6.982 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (293) وبين المجموعات (4) بمستوى دلالة قدرها 0.000، وهذا ما يعني توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (السن). ولمعرفة مصدر الفروق نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (40): يوضح اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن)

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 40 إلى 45 سنة	من 45 سنة فما فوق
أقل من 30 سنة		0.34027*-	0.08596-	0.09650	0.18168-
من 30 إلى 35 سنة	0.34027*		0.25431*	0.43678*	0.15860
من 35 إلى 40 سنة	0.08596	0.25431*-		0.18247	0.09571-
من 40 إلى 45 سنة	0.09650-	0.43678*-	0.18247-		-
من 45 سنة فما فوق	0.18168	0.15860-	0.09571	0.27818*	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (السن) وهذا راجع لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة أقل من 30 سنة وبين الفئة (من 30 إلى 35 سنة)، وكذلك توجد فروق بين الفئة من 35 إلى 40 سنة والفئات (أقل من 30 سنة، من 35 إلى 40 سنة، ومن 40 إلى 45 سنة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من 35 إلى 40 سنة والفئات (من 30 إلى 35 سنة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من 40 إلى 45 سنة والفئات (من 30 إلى 35 سنة، ومن 45 سنة فما فوق) ولا توجد فروق بين الفئة من 40 إلى 45 سنة و الفئات (أقل من 30 سنة، من 35 إلى 40 سنة) ، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من 45 سنة فما فوق والفئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 35 سنة،

من 35 إلى 40 سنة،) وتوجد فروق بين الفئة من 45 سنة فما فوق والفئة من 40 إلى 45 سنة، ومن خلال ما سبق توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن) تعزى للفئة من 30 إلى 35 سنة.

3-3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الأقدمية) بالمؤسسات العمومية الجزائرية". وللتحقق من صدق الفرضية وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وتحصلنا على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(41):

جدول رقم (41): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
مقياس العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.467	3	0.156	0.574	0.633	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	79.757	294	0.271			
	المجموع	80.224	297				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ف" لقيمة العدالة التنظيمية حسب الأقدمية تقدر بـ 0.574 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (293) وبين المجموعات (4) بمستوى دلالة قدرها 0.633، وهذا ما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (الأقدمية).

4-3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تتص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (نوع النشاط) بالمؤسسات العمومية الجزائرية". وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا بحساب متوسطات الدرجات، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر إجراء اختبار "T test" للدلالة الإحصائية للفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية حسب نوع النشاط، على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(42):

جدول رقم (42): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير نوع النشاط بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
غير دال	.056	-1.918-	.64117	2.9566	مؤسسة صناعية
غير دال	.052	-1.955-	.33804	3.0717	مؤسسة خدماتية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسة الصناعية تقدر ب 2.9566 وبانحراف معياري قدره 0.64117 وهو أقل من المتوسط الحسابي للمؤسسة الخدماتية المقدر ب 3.0717 وبانحراف معياري قدره 0.33804، وقدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للمؤسسة الصناعية ب -1.1918 وهو غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب 0.056 وهي أكبر من 0.05 وكذلك قدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية ب -1.955 وهو غير دال إحصائياً لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب 0.052 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى (لنوع النشاط).

► مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة الثالثة:

تشير الفرضية الثانية إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، ونوع النشاط) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

قمنا بتقسيم هذا الفرض إلى ثلاث فرضيات جزئية :

الفرضية الفرعية الأولى: تشير إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الجنس) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (الجنس). وهذا ما توصلت إليه: دراسة "معمرى" (2014) حول إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت إلى:

► لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

بالمقابل دراسة "مناع" (2014) حول تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي حيث توصلت إلى:

► وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الجنس والعدالة التنظيمية.

دراسة "معمرى، لرقم" (2023) حول تطبيق العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي حيث توصلت إلى:

► وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات الموظفين حول تطبيق العدالة .

بالإضافة إلى دراسة "وادي" (2007) حول العدالة التنظيمية حيث توصلت الدراسة إلى:

► وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن الإناث أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من الذكور.

ودراسة "البشاشة" (2008) حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة حيث توصلت الدراسة إلى:

- ▶ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وذلك راجع أن الذكور أكثر إطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل مما يجعلهم أكثر التزاماً لتحقيق العدالة التنظيمية.
- أما على مستوى دراستنا الحالية، عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس قد يكون بسبب وضوح مفاهيم العدالة التنظيمية وما تتضمنه من مبادئ وقيم عند أغلبية الموارد البشرية أو وجود متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه الأبعاد.
- الفرضية الفرعية الثانية: تشير إلى أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (السن) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".
- أسفرت نتائج الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (السن) بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة. وهذا ما توصلت إليه:
- دراسة "مناع" (2014) حول تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي حيث توصلت إلى:
- ▶ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السن والعدالة التنظيمية.
- دراسة "جودت، عسفة" (2016) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي حيث توصلت إلى:
- ▶ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية "السن"
- بالإضافة إلى دراسة "وادي" (2007) حول العدالة التنظيمية حيث توصلت الدراسة إلى:
- ▶ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن لصالح الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة.

► ودراسة "البشاشة" (2008) حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة حيث توصلت الدراسة إلى:

► هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجا وإماما بوظيفته.

بالمقابل دراسة " خصاونة" (2016) حول أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي توصلت إلى:

► لا توجد فروق معنوية لأثر العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: تشير إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (الأقدمية) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (الأقدمية)، وهذا ما توصلت إليه: دراسة "معمرى" (2014) حول إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت إلى:

► لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

بالمقابل دراسة "وادي" (2007) حول العدالة التنظيمية توصلت الدراسة إلى:

► وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، على عكس الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة فهم أقل شعورا بالعدالة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تشير إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى (نوع نشاط المؤسسة)".

أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة). وهذا قد

يكون مرده أن قيم ومبادئ العدالة التنظيمية مجسدة ومعمول بها على مستوى المؤسستين محل الدراسة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. حمام السخنة. EPSP. H SOKHNA والمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. ENPEC.SETIF، كما إن المؤسستين تابعتان للقطاع العام بالجزائر حيث إن الدولة سعت من خلال الإصلاحات المنتهجة منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا إلى إرساء قاعدة قانونية تحمي حقوق الموارد البشرية في مختلف التنظيمات " قانون العمل"، هذا ما أكدته دراسة "خرموش" (2014) حول دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص اتجاه القطاع العام، حيث أكدت أن:

▶ العدالة والإنصاف هي أحد أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل في مؤسسات تابعة للقطاع العام، بالإضافة إلى بعض المتغيرات أو الامتيازات التي ميزت القطاع العام عن القطاع الخاص مثل: ملاءمة مواقيت العمل، احترام مواقيت الصلاة، الحق في العطل الأسبوعية والعطل السنوية كاملة، العطل في المناسبات الدينية والوطنية، غياب نمط الإشراف وغياب الرقابة المكثفة واللصيقة، الحق في الضمان الاجتماعي، الحق في التقاعد، العمل بارتياح في منصب عمل دائم، وأخيرا قانون العمل الذي يضمن الحقوق ممثل في مفتشيات العمل والنقابات، كل هذه العوامل وغيرها تساهم في الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي وتتمى روح الانتماء للمؤسسة ما يساعد على إدراك قيم العدالة التنظيمية والشعور بأبعادها في محيط العمل.

4.1 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة الرابعة:

تنص الفرضية العامة الرابعة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الأقدمية، ونوع النشاط) بالمؤسسة الجزائرية".

1-4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية الاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس) بالمؤسسة الجزائرية". وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا بحساب متوسطات الدرجات، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر إجراء اختبار "T test" للدلالة الإحصائية للفرق في درجات إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية حسب الجنس على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(43):

جدول رقم (43): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس" بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	2.8980	0.37174	-0.297-	0.766	غير دال
أنثى	2.9107	0.31137	-0.314-	0.754	غير دال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور تقدر بـ 2.8980 وبانحراف معياري قدره 0.37174 وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ 2.9107 وبانحراف معياري قدره 0.31137، وقدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للذكور بـ -0.297 وهي غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت بـ 0.766 وهي أكبر من 0.05 وكذلك قدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للإناث بـ -0.314 وهي غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت بـ 0.754 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى (الجنس).

2-4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تتص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية الاغتراب الوظيفي تعزى (السن) بالمؤسسات العمومية الجزائرية". وللتحقق من صدق الفرضية، وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وتحصلنا على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(44):

جدول رقم (44): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير السن بالمؤسسات العمومية الجزائرية.

المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
مقياس الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	2.320	4	0.580	4.947	0.000	دال (توجد فروق)
	داخل المجموعات	34.348	293	0.117			
	المجموع	36.668	297				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يبين الجدول أعلاه أن قيمة "ف" لقيمة الاغتراب الوظيفي حسب (السن) تقدر بـ 4.947 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (293) وبين المجموعات (4) بمستوى دلالة قدرها 0.001، وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى (السن). ولمعرفة مصدر الفروق نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (45): يوضح اختبار "بون فروني" لتوضيح اتجاه الفروق في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن)

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 40 إلى 45 سنة	من 45 سنة فما فوق
أقل من 30 سنة		.07072	.23869*	.23869*	.23869*
من 30 إلى 35 سنة	-.07072		.16797*	.16797*	.16797*
من 35 إلى 40 سنة	-.07072	.16797		-.03983-	-.03983-
من 40 إلى 45 سنة	-.19886*	-.19886*	-.19886*		-.11409-
من 45 سنة فما فوق	-.08477-	-.08477-	-.08477-	-.08477-	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد فروق توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى (السن)، وهذا راجع لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة أقل من 30 سنة وبين الفئات (من 35 إلى 40 سنة، من 40 إلى 45 سنة، من 45 سنة فما فوق)، وكذلك توجد فروق بين الفئة من 35 إلى 40 سنة والفئات (من 35 سنة إلى 40 سنة، من 40 إلى 45 سنة، ومن 45 سنة فما فوق)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من 35 إلى 40 سنة والفئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 35 سنة، ومن 35 سنة إلى 40 سنة، ومن 40 إلى 45 سنة، من 45 سنة فما فوق)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة من 40 إلى 45 سنة والفئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 35 سنة، ومن 35 سنة إلى 40 سنة) ولا توجد فروق بين الفئة من 40 إلى 45 سنة و الفئة من 45 سنة فما فوق، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

الفئة من 45 سنة فما فوق والفئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 35 سنة، من 35 إلى 40 سنة، من 40 إلى 45 سنة)، ومن خلال ما سبق يوجد فروق توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى للفئة أقل من 30 سنة.

1.4-3 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية الاغتراب الوظيفي تعزى (الأقدمية) بالمؤسسات العمومية الجزائرية". وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا بحساب متوسطات الدرجات، وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وتحصلنا على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(46):

جدول رقم (46): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الاقدمية بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غيردال (لاتوجد فروق)	0.510	2.802	0.340	3	1.019	بين المجموعات
			0.121	294	35.648	داخل المجموعات
				297	36.668	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

يبين الجدول أعلاه أن قيمة ف لقيمة الاغتراب الوظيفي حسب الأقدمية تقدر بـ 2.802 وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (294) وبين المجموعات

(3) بمستوى دلالة قدرها **0.510**، وهذا ما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى (الأقدمية).

4-4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على انه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية الاغتراب الوظيفي تعزى (نوع نشاط المؤسسة) " وللتحقق من صدق الفرضية، قمنا بحساب متوسطات الدرجات، وكذلك حساب الانحرافات المعيارية للمنطقتين، حيث أسفر إجراء اختبار "T test" للدلالة الإحصائية للفرق في درجات إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية حسب نوع نشاط المؤسسة، على النتائج التالية والموضحة في الجدول رقم(47):

جدول رقم (47): - يوضح الفرق في درجات إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير نوع النشاط بالمؤسسة الجزائرية".

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
دال	.000	-4.427-	.39316	2.8179	مؤسسة صناعية
دال	.000	-4.479-	.27407	2.9928	مؤسسة خدماتية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسة الصناعية تقدر ب **2.8179** وبانحراف معياري قدره **0.39316** وهو قريب جدا من المتوسط الحسابي للمؤسسة الخدماتية المقدر ب **2.9928** وبانحراف معياري قدره **0.27407**، وقدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للمؤسسة الصناعية ب - **4.427** وهو دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب **0.000** وهي أقل من **0.05** وكذلك قدرت قيمة ت المحسوبة بالنسبة للمؤسسة الخدماتية ب - **4.479** وهو دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب **0.000** وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بين المؤسسة تعزى (لنوع النشاط).

➤ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة الرابعة:

تشير الفرضية الرابعة إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس، السن، الإقدمية، ونوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

قمنا بتقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فرضيات جزئية :

الفرضية الفرعية الأولى: تشير إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى (الجنس) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير(الجنس)، وهذا ما توصلت إليه: دراسة "فاضل،سعدون"(2021) حول الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل، ودراسة " سعاده"(2019) حول الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة غرداية.

بالمقابل دراسة " خوجة"(2020) حول انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي توصلت إلى :

► يوجد أثر للجنس على الشعور بالاغتراب الوظيفي، يعود إلى ما أقره علماء النفس التحليليين بكون الاغتراب سمة متأصلة في الذات الإنسانية، كما أن طبيعة العمل في المراكز البحثية تجعل الأفراد العاملين فيها يختلفون في الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم، حيث إن الرجال أكثر تطلبا من النساء، كما تبين أن من خلال دراسة مدى تأثير الجنس في أداء المهام الوظيفية ودوره في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها في الوقت نفسه هناك محددات تعمل على فئات محددة في ضوء الجنس، حيث تسمح هذه المحددات للذكور بالحرية والاعتراك بالحياة، إلا أنه في الوقت نفسه تحد من حرية وحركة الإناث، وهذا إنما يدل على أهمية عامل الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: تشير إلى أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد للاغتراب الوظيفي تعزى (السن) بالمؤسسات العمومية الجزائرية" أسفرت نتائج الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (السن) لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وهذا ما توصلت إليه:

دراسة "عنوز"(1999) حول التي أظهرت أن هناك فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الممرضين في البيئة التنظيمية، ودراسة "موهني، وكويسك"(2001) حول الاغتراب في الوسط الجامعي حيث استنتج الباحثان أن الاغتراب مشكلة ثقافية تربوية أكثر من كونها اجتماعية ونفسية واستنتجا أن الجيل الجديد من الشباب يرفض القيم والمعتقدات، ومشكلة العلاقات التي تطرحها الأسرة أو المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية وتحدد الإدارة المدرسية أنشطته وممارسته داخل المدرسة فينشأ الاغتراب الاجتماعي داخل المؤسسة التربوية وخارجها .

بالمقابل أكدت بعض الدراسات أنه لا توجد فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير السن كدراسة "فاضل، سعدون"(2021) حول الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل، ودراسة "سعاده،2019" حول الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة غرداية. ودراسة "خوجة،2020" حول انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي توصلت إلى :

► أنه لا يوجد أثر للسن على الشعور بالاغتراب الوظيفي، حيث تبين أن الباحثين الكبار في السن منهم والشباب يعيشون في نفس الظروف المهنية، وأن المراكز البحثية توفر نفس الظروف مما يؤدي إلى عدم وجود فرق في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى جميع الفئات العمرية، لذا لا نجد اختلافا في نمط التفكير في الحياة المهنية، وكذا طبيعة علاقات العمل، وجوهر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

البحثية، ومعايشة الوضع المهني فيها، وهذا على الرغم من أنه قد نجد من الباحثين من يواجهون هذه الظروف غير المواتية للعمل والمؤدية إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم، وهناك من يكون لديه سلوك الانسحاب وتقادي المواجهة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تشير إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد للاغتراب الوظيفي تعزى (الأقدمية) بالمؤسسات العمومية الجزائرية".

أسفرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة تعزى لمتغير (الأقدمية)، وهذا ما توصلت إليه: دراسة "بن زاهي" (2007) حول الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز حيث توصلت إلى أن هناك اختلافا غير دال في الشعور بالاغتراب الوظيفي، وكذا دراسة "عنوز، 1999" التي توصلت أيضا إلى عدم وجود فرق في الشعور بالاغتراب الوظيفي حسب متغير الخبرة في العمل.

بالمقابل توصلت دراسة "خوجة" (2020) حول انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي: أن الأقدمية عامل مهم في التأثير في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الباحثين الدائمين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، وهذا راجع إلى أن الباحث الدائم صاحب الأقدمية يختلف في رؤاه نحو الخدمة البحثية مقارنة بذلك المبتدئ خاصة أنه هناك تغير في السياسة العامة لتسيير المؤسسات الحكومية التي تعول على الفئات الشبابية، وهذا ما تبنته المراكز البحثية وهي سياسة تشبيبه هذه المراكز. كما أن الاختلاف بين الفئتين في الشعور بالاغتراب الوظيفي قد يرجع إلى محدودية الأفق البحثية، حيث إن الباحثين قليل الخبرة قد يميلون للاستسلام والكسل والإحباط لذا وجب تأطير أعمالهم ومرافقتهم أثناء تأدية مهامهم كي لا يكونوا عرضة للعجز والتشاؤم.

الفرضية الفرعية الرابعة: تشير إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد للاغتراب الوظيفي تعزى (نوع نشاط المؤسسة) ".

أسفرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة) لصالح المؤسسة الاستشفائية الخدمائية:

هذا ما أكدته دراسة "بحري، خرموش" (2021) حول أهم المصادر التنظيمية والشخصية والنفسية للاغتراب الوظيفي لدى الفرد داخل المنظمة، حيث إن هناك مصادر تتحكم في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي بالمؤسسة منها:

- ▶ حجم المؤسسات وآثاره السلبية على الموارد البشرية بها.
- ▶ مواقع العمل المنفصلة عن الإدارة المركزية حيث تغطي بذلك المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- حمام السخنة، خمس (05) بلديات وهي: حمام السخنة، بيضاء برج، الطاية، التلة والولجة، والتي تنتمي إلى ثلاث (03) دوائر حمام السخنة، بئر العرش، وعين أزال على مساحة تقدر ب 700 كلم² وبتعداد سكاني يفوق 102152 نسمة.

- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر كنظام العمل بالدوام ومواقيت العمل، وكثافة العمل حسب الكثافة السكانية، التجهيزات الموفرة، بالإضافة إلى باقي الظروف كمشكل النقل العمومي.
- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل: انعدام أعوان الحراسة والخدمة بقاعات العلاج، ونقص في عاملات النظافة.
- عدم متابعة مشكلات الموارد البشرية العاملين في مواقع بعيدة بنفس درجة الموارد البشرية الموجودة بالإدارة المركزية أو الفروع القريبة منها.
- الظروف الفيزيكية السيئة للوحدات الفرعية للمؤسسة مثل: عدم توصيل قاعة العلاج بشبكة الغاز الطبيعي وعدم الوصل بشبكة صرف المياه القذرة، مشكل تذبذب والانقطاعات المتكررة في التيار الكهربائي مما يؤثر بالسلب على

السير الحسن للعيادة والتجهيزات الطبية، وضيق قاعة الملاحظة الخاصة

بالاستعدادات الطبية مقارنة بعدد المرضى الوافدين .

▶ طبيعة العمل على مستوى المؤسسات الصحية وما يتعرض له الموظف من

ضغوط يساهم حتما في إدراكه للاغتراب الوظيفي، هذا ما تؤكد دراسة

"قاسي، 2022" حول مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى إداريي

المؤسسات العمومية الاستشفائية حيث توصلت الدراسة إلى:

▶ إن إداريي مستشفى بن عكنون يعانون من ضغوط مهنية مرتفعة حيث تبين أن

72.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الضغوط المهنية وهذا

بسبب مصادر مرتبطة بكل من ظروف العمل، أعباء مهنية، العلاقات المهنية،

سياسة التسيير في القطاع الصحي، الأجر والحوافز، النمو والتطور المهني والمكانة

الاجتماعية للإداريي.

ودراسة "مجيدر" (2021) حول واقع المعاناة من الضغوط المهنية لدى الممرضين، حيث

توصلت الدراسة إلى:

▶ ضغوط طبيعة العمل، والضغوط الاجتماعية هي في المرتبة الأولى بالإضافة إلى

الاكتظاظ والعدد الكبير من المرضى، ونقص الأدوية والمعدات الطبية، وعدم وجود

الحماية الأمنية وتعرضهم للعديد من الاعتداءات، وخصوصية التعامل مع بعض

الأمراض الخطيرة وعائلاتهم، والمشاكل العلائقية معهم إضافة إلى الضغوط

الفيزيائية المادية، وكذلك عدم عدالة مسؤولي القطاع في تصميم نظام أجور يتلاءم

مع طبيعة العمل الكبير الذي يقوم به الممرضون إضافة إلى طبيعة العمل خاصة

المنوبات الليلية، والمخاطر التي يتعرض لها الذين يعملون في مصلحة الأشعة .

ودراسة "عيشاوي، عوفي" (2020) حول مصادر الضغوط المهنية لدى فئة الممرضات وكيفية

الحد منها، حيث توصلت إلى تعدد مصادر ضغوط العمل لدى الممرضات ومنها:

- ▶ قلة المعدات واللوازم الطبية ما يرفع من درجة مسؤولية الممرض.
- ▶ إرهاق نفسي وعصبي نظرا لكثرة ضغط العمل ونقص عدد الممرضات خاصة في فترة الصيف.
- ▶ غياب الأمن حيث تتعرض الممرضات للسب والاعتداء من قبل مرافقي المرضى.
- ▶ غياب وقت للراحة وزيادة عبء العمل ما ينعكس سلبا على سلوكيات الممرضات وأدائهن.
- ▶ الشعور بالاكتئاب والقلق والعصبية والعنف أحيانا، ومظاهر الاحتراق النفسي وتبعاته على الحياة العائلية الاجتماعية.

2- نتائج الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة في البداية الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية في المؤسسات، بالمقابل الاغتراب الوظيفي باعتباره أحد الأمراض المهنية حسب تعريف "بلونر" فهو: "اغتراب العامل عن محصلات الإنتاج النهائي، وعجزه عن التأثير في السياسات الإدارية العامة، وفقدان القدرة على التحكم في ظروف العمل أو ضبطها، وفقدان القدرة على التحكم في عملية العمل المباشر" (عبد المطلب، 2013، ص 18).

كما هدفت الدراسة كذلك إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية " العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات" بالاغتراب الوظيفي.

وتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

وبعد أن تم التعرف على طبيعة العلاقة انتقلنا للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وأسفرت النتائج على ما يلي:

1- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

2- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

3- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك العدالة الإجرائية والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

4- توجد علاقة ارتباطية عكسية بين إدراك عدالة التعاملات والاغتراب الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس) بالمؤسسات محل الدراسة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (السن) لصالح الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بالمؤسسات محل الدراسة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الأقدمية) بالمؤسسات محل الدراسة.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة) بالمؤسسات محل الدراسة.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس) بالمؤسسات محل الدراسة.

10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (السن) لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة بالمؤسسات محل الدراسة.

11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الأقدمية) بالمؤسسات محل الدراسة.

12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموارد البشرية للاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (نوع نشاط المؤسسة) لصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الجزائرية.

خلاصة:

من خلال ما تم التوصل إليه يمكننا أن نؤكد على أهمية تطبيق مبادئ العدل والإنصاف في المؤسسات، وأهمية التقيد بإجراءات عادلة وتوفير عمليات توزيعية عادلة بين جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسات، فنظريات العدالة التنظيمية أكدت على أهميتها وخطورتها في نفس الوقت حيث تعتبر من الظواهر التنظيمية التي يمكن من خلالها التنبؤ بسلوك المورد البشري وأدائه في المؤسسة.

إن إدراك الموارد البشرية لغياب مبادئ وقيم العدالة التنظيمية بالمؤسسة من أهم المصادر التي قد تساهم في إحداث الاغتراب الوظيفي، وإن كانت تتواجد بدرجات مختلفة من مؤسسة لأخرى تبعا لعدة متغيرات تتعلق بطبيعة نشاطها ومناخها التنظيمي وظروف عملها التي تعد من بين المؤشرات المحددة للاغتراب الوظيفي. لذا فإن عملية رصد مستوى إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية من شأنه المساهمة في التقليل من السلوكيات التنظيمية السلبية، والتخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومن النتائج الوخيمة التي تنعكس على المورد البشري والمؤسسة معا.

خاتمة

خاتمة:

كشفت الدراسة الحالية عن العلاقة الارتباطية العكسية القائمة بين إدراك الموارد البشرية للعدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وتأسيسا على ما سبق توصلنا إلى أن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية باختلاف نشاطاتها، هو تبني سياسة تنظيمية فعالة لها أثر إيجابي تجعل من المؤسسة نمطا متميزا لرفع الإنتاجية، وتجعل الفرد أكثر ارتباطا بالمؤسسة من خلال خلق علاقة قوية تقوم على الثقة والمساواة وفتح باب للحوار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز العاملين وتثمين أدائهم الوظيفي، كل هذا من شأنه أن يخلق روح معنوية عالية لديهم ويجعلهم أكثر انتماء وولاء للمؤسسة، وهذا يتوقف على مدى قدرة القائد وكفاءته في تحقيق أكبر قدرا من العدالة أو عدمها بين جميع العمال دون استثناء.

فطبيق قيم النزاهة والحيادية داخل المؤسسة، يخلق نوع من الرضا المهني والالتزام وتماسك جماعات العمل حيث تنعكس على أدائهم الوظيفي من جهة وتحقيق الأهداف المهنية من جهة أخرى.

لذا أصبح مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسة اليوم، ضرورة وحتمية وجب تواجدها في المؤسسة لترقيتها وتطويرها بما يخدم المؤسسة في ظل المنافسة، فالتغيرات التي طرأت على المؤسسات جعلت من بروز العديد من السلوكيات أمرا لا بد منه، لذا من المهم إعطاؤها العناية اللازمة والاهتمام المناسب لبلورة فكر تنظيمي حديث يتماشى والتغيرات، وما يمكن تأكيده أن هناك العديد من العوامل والمصادر التنظيمية التي تساهم في بناء العدالة التنظيمية وتعزيزها لدى الأفراد في المؤسسات، أين تكون مساهمتها على المستوى الفردي والتنظيمي والتي تتحكم فيها العديد من المتغيرات لتحديد درجة قوتها في المؤسسة.

إن الحاجة إلى مبادئ وقيم العدالة التنظيمية في مكان العمل يعد واحد من المصادر الرئيسية لتعبئة الموارد البشرية ومفتاح رئيسي لفهم العلاقات الاجتماعية، ويتم تفعيلها من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التنظيمية المتسقة داخليا، والتي يمكنها من بناء ثقافة عادلة في نظر الموارد البشرية، فال مورد البشري الذي يرى العدالة على جميع المستويات التوزيعية والإجرائية وعلى مستوى التعاملات يكون أقل ميلا لتبني سلوكيات سلبية اتجاه المؤسسة واتجاه زملائه وحتى اتجاه نفسه، فالمؤسسة التي تنتهج سياسات تتسم بالظلم وغياب العدالة والمحسوبية، تدفع بالموارد البشرية إلى تبني إستراتيجيات لإعادة التوازن بطريقتهم الخاصة بدء بالمطالبة بالعدالة ثم الانتقام أو ترك المؤسسة أو الاغتراب الوظيفي. وبالتالي ينعكس كل هذا على طبيعة المخرجات التنظيمية، فغياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة له تأثير سلبي على الإنتاجية وأيضا على نفسية العامل وشعوره بعدم إثبات الذات وعدم استقرارها.

أضحت أغلب المؤسسات العمومية اليوم مكانا خصبا للكثير من الدراسات في ظل بروز الكثير من الظواهر التنظيمية السلبية والتي أثرت على مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين في المنظمات، كمفهوم الاغتراب الوظيفي حيث يعد ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية، وما يلبث أن يتفاقم ويتعاضم أثره كلما ازدادت حدة ضغوط العمل (الحمداني، الصراف، 2012، ص 34).

وعلى الرغم من تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي في العمل فإن نتائجها تكون متشابهة حيث ينعدم شعور الفرد بأن يكون مؤثرا في المواقف التي يواجهها في عمله، ويعجز عن الوصول إلى القرار الذي ينبغي أن يفعله، وبالتالي يفقد الفرد تمسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله، وقد ينعزل ويشعر بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الوظيفية والاجتماعية ويصاب بمشاعر غربة الذات (عبد الله، 2008، ص)

وبالتالي أضحى من الضروري إيجاد استراتيجيات لتحقيق التوازن التنظيمي والنفسي والاجتماعي، من خلال التركيز على أبعاد العدالة التنظيمية باعتبارها إستراتيجية مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، كما تساهم في التقليل من الصراع التنظيمي، وبالتالي التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي إضافة إلى الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية ما يزيد من دافعيتهم، ويجعلهم مرنين أمام التغير وقبول الأهداف المسطرة في إطار الانتماء للمؤسسة.

إن التطرق لموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ما هو إلى جزء بسيط يمس الجانب التنظيمي للموضوع باعتباره موضوعا واسعا يمس كل جوانب ونواحي الحياة، ونظرا لأهميته البالغة تطرق إليه الإسلام من جانبه الاجتماعي والنفسي.

حيث تروي لنا كتب التراجم والتاريخ والسير أن بعض ولاية الخليفة العادل عمر بن عبد العزيز -رحمه الله - كتب إليه كتابا جاء فيه: "أما بعد، فإن مدينتنا قد خربت، فإن رأى أمير المؤمنين أن يقطع لها مالا يرمها به، فعل، فكتب إليه عمر: "أما بعد: فقد فهمت كتابك، وما ذكرت أن مدينتكم قد خربت، فإذا قرأت كتابي هذا؛ فحسبنا بالعدل، ونق طرقها من الظلم، فإنه مرمتها، والسلام" بهذه المقدمة ندرك أهمية العدل والقسط في الحفاظ على حياة الفرد، وصيانة المجتمعات، وبقاء الشعوب، واستمرارية الدول، قال شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله -: "عاقبة الظلم وخيمة، وعاقبة العدل كريمة؛ ولهذا يروى: إن الله ينصر الدولة العادلة وإن كانت كافرة، ولا ينصر الدولة الظالمة وإن كانت مؤمنة" (إمام، 2003، ص 73)

تطرق الإسلام إلى أسس العدالة الاجتماعية من خلال الدعوة إلى مبدأ المساواة في الوقت الذي كان بعضهم يدعي ويصدق أنه من نسل الآلهة، أو يجري في عروقه الدم الأزرق النبيل، وفي الوقت الذي كان يباح فيه للسيد أن يقتل عبده، ويعذبهم لأنهم من نوع آخر غير نوع السادة، في هذا الوقت جاء الإسلام ليقرر المساواة أمام القانون،

وأمام الله في الدنيا وفي الآخرة، لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى. في هذا الوقت جاء الإسلام ليقرر وحدة الجنس البشري في المنشأ والمصير، في المحيا والممات، في الحقوق والواجبات، أمام القانون، وأمام الله في الدنيا وفي الآخرة.

إن العدالة تخلق ما يسمى بالتكافل الاجتماعي فيضع في اعتباره أن للفرد مصلحة خاصة في أن يقف عند حدود معينة في استمتاعه بحريته، وأن للمجتمع مصلحة عليا لا بد أن تنتهي عندها حرية الأفراد، ولذا يقرر الإسلام مبدأ التكافل بين الفرد وأسرته، وبين الفرد والجماعة، وبين الجيل والأجيال المتعاقبة.

فالإسلام يمنح الحرية الفردية في أجمل صورها، والمساواة الإنسانية في أدق معانيها، ولكنه لا يتركها فوضى، فللمجتمع حسابه، وللإنسانية اعتبارها، وللأهداف الدينية قيمتها، لذلك يقرر مبدأ التبعية الفردية في مقابل الحرية الفردية، ويقرر إلى جانبها التبعية الجماعية، التي تشمل الفرد والجماعة بتكاليفها، وهذا ما ندعوه بالتكافل الاجتماعي. (الصلابي، 2015، ص ص 172 - 176)

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم، محمد. (1993). الإدارة في الإسلام. الدار السودانية: الخرطوم.
- 2- إبراهيم، أنيس، وعبد الحليم، منتصر، وعطية، الصوالحي، محمد، خلف الله أحمد. (2004). المعجم الوسيط (ط.4). مكتبة الشروق الدولية.
- 3- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية.
- 4- أبو تايه، كريم بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20(02)، 145-187.
- 5- أبو جاسر، نمر، ومراد صابرين. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- أبو عجاجة، سلوى عياد. (2011). العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة، وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية. ليبيا: أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر.
- 7- أبوندا، سامية خميس. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة) (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 8- إدريسي، عزام. (1997). الاغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 13(02)، 227-278.
- 9- إمام، زكريا بشير. (2003). مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي. عمان: دار روائح مجد لاوي.

- 10- بحر ، عبد عطية يوسف.(2013).الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (5)،178-213.
- 11- بحري، صابر، وخرموش، منى.(2021).أهم المصادر التنظيمية والشخصية والنفسية للاغتراب الوظيفي لدى الفرد داخل المنظمة. مجلة آفاق العلوم 6(02)،1287-1314.
- 12- بحري، صابر.(2009).الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى أطباء العاملون بالمستشفيات العمومية (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة قسنطينة: الجزائر.
- 13- بخوش، وليد، ونصيب، أسماء.(2017).الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.مجلة العلوم الإنسانية، (8)،274-290.
- 14- برونطي، سعاد.(2007).إدارة الموارد البشرية(ط.3).مصر: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 15- بشابشة، سامر عبد المجيد.(2008).أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 4(4)،427-461.
- 16- بكار، أماني طالب.(2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة في التربية). جامعة الشرق الأوسط.
- 17- بكري، ثامر.(2005).إدارة المستشفيات.عمان.الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 18- بلوط، حسن إبراهيم.(2002).إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 19- بن تونس، الطاهر، وأوبليل، ليديا، ولوناسي، سعاد.(2022).الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو. مجلة دراسات، 11(01)،697-716.
- 20- بن زاهي، منصور.(2007).الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات(أطروحة دكتوراه غير منشورة).جامعة قسنطينة،الجزائر.

- 21- بودراع، فوزي، وزمور، زين الدين.(2019). ثقافة المؤسسة وحتمية التغيير الثقافي: موانع ومعوقات - دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر مؤسستي أنابيب وتريفيلور. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،12(01)، 60-70.
- 22- بوشلاغم، حنان، وكوسة، بوجمعة(2020). تأثير المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية "دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، 17(02)،249-266.
- 23- بوعطيط، جلال الدين.(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي(دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز، عنابة)(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- 24- بوناب، نبيلة.(2022).الضغط المدرك وعلاقته بجودة الحياة لدى أطباء وممرضي مصالح الاستعجالات.دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر(أطروحة غير منشورة).جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 25- بياتي، سحراء أماني.(2010).الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد.
- 26- بيومي، مجدى أحمد، لطفي، محمد السيد.(2003).الكفاءة التنظيمية، والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية.
- 27- تير، رضا.(2002).الولاء للإدارة و دور عدالة النظام الإشرافي في بنائه - دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الجزائر2، الجزائر.
- 28- مرسوم تنفيذي يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.(2007 ماي 20). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.1-28.
- 29- جماعي، صلاح الدين أحمد.(2009).الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي الاجتماعي(ط.1). عمان ، الأردن: دار زهران للتوزيع.
- 30- جوهرى، عبد الهادي.(1983). قاموس علم الاجتماع الحديث(ط.3).الاسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.

- 31- جيلاني، حسان.(2008).*التنظيم والجماعات* (ط.1).الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 32- حاقة، الأزهاري، والباي، محمد.(2021).*العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية* دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية،24(01)،861-880.
- 33- حامدي، جيلاني.(2022). *قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد "الجلفة"*. مجلة المنهل الاقتصادي،5(01)،511-528.
- 34- حامدي، الجيلاني.(2022). *قياس مستوى العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي -دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه الطور الثالث غير منشورة)*. جامعة زيان عاشور، الجلفة.الجزائر.
- 35- حامدي،جيلاني، وهزشي طارق.(2022). *مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين "الدفة"*. مجلة المؤسسة، 11(01)،75-86.
- 36- حريم، حسين.(2004).*السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)*.د.د.ن.
- 37- حسن، روية.(2004).*السلوك التنظيمي المعاصر*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 38- حسن، عادل.(2003). *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 39- حماد، حسن.(2005)، *الإنسان المغترب عند إريك فروم*. القاهرة: دار الحكمة.
- 40- حمداني، إقبال محمد صالح رشيد صالح(2011).*الاغتراب التمرد وقلق المستقبل*(ط.1).عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.
- 41- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب.(2007).*إدارة الموارد البشرية*.الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 42- حواس، أميرة رفعت.(2003). *اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية*(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.

- 43- خالد، حواس.(2018).المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية - دراسة حالة بولاية المسيلة - (أطروحة دكتوراه في علم النفس غير منشورة). جامعة محمد بوضياف ،المسيلة. الجزائر .
- 44- خرشوم، محمد مصطفى.(2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26(2)،307-329.
- 45- خرموش، مراد.(2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام(مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة
- 46- خصاونة، أنيس صقر حسين، والعكرب، فاروق إبراهيم(2016).أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا.مجلة جامعة الشارقة،13(02)، 1-35.
- 47- خوجة ، يوسف عادل.(2019).انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي " دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في المراكز البحثية الجزائرية(أطروحة دكتوراه غير منشورة).ورقلة الجزائر.
- 48- در، محمد.(2008).العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس.دراسة ميدانية جامعة قاصدي مرباح " ورقلة".مجلة الباحث.
- 49- درة ،عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم(2008).إدارة الموارد البشرية في القرن الحادية و العشرين - منحنى منظمي- . عمان: دار وائل للنشر .
- 50- دره، عمر محمد.(2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.عين شمس: دار الرضوان للنشر والتوزيع .
- 51- دوسري ،عمر بن متعب مبارك.(2011).المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
- 52- ذهبي، حياة، وبوكميش، لعلی.(2017).العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية"دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار".مجلة الحوار الفكري.12(14)،193-220.

- 53- ربيعي، حاكم محسن محمد، الحدراوي، حامدي، حمودي، حيدر علي.(د.ت).اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي .جامعة الكوفة.2-27
- 54- رولز، ج.(2011). نظرية في العدالة.(إلى الطويل، مترجم). دمشق:الهيئة العامة السورية للكتاب.
- 55- رويم، فايزة.(2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية،"دراسة ميدانية بمدينة ورقلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة". مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية.
- 56- زاوي، صورية، وموسى، سهام(2021).أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاعتراب الوظيفي "دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(26)،567-580.
- 57- زايد، عادل محمد.(2006). العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 58- زرف، سميرة ، وزرف ،فؤاد.(2023). دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية.مجلة الاقتصاد والمناجمنت، 22(01)،1-10.
- 59- زغل،علي ، وآخرون.(1990).الشباب والاعتراب " دراسة ميدانية شمال الأردن". مؤتمة للبحوث والدراسات.3(3)،43-81.
- 60- زهران ، سناء حامد.(2004)، إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاعتراب.مصر:عالم الكتاب.
- 61- سباعي، زهير أحمد ، وعبد الرحيم ،شيخ إدريس.(1996).القلق وكيف تتخلص منه .دمشق:دار القلم.
- 62- سبعي، سعيد بن فايز بن محمد.(2012). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 63- سرير، الحرثي حياة، وربحي، كريمة.(2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعمل الجزائري الجدي للمصبرات NCA .مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 12(03)،265-282.

- 64- سعاده، رشيد.(2019). الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 12(02)، 854-870.
- 65- سلطان، محمد سعيد.(2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 66- سلطان، محمد سعيد.(د.ت). إدارة الموارد البشرية. لبنان:الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 67- سناني،لبنى، وبوعطيط جلال الدين.(2023).التوافق المهني ودوره في التقليل من ظاهرة الاحتراق النفسي في الوسط المهني.مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 3(02)، 49-61.
- 68- شتا ،السيد علي.(1997).اغتراب الإنسان في التنظيمات الاجتماعية. الاسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة .
- 69- شتا، سيد علي.(1993). نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع.الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، الكتاب الجامعي، الإسكندرية.
- 70- شتاتحة، عائشة، وشقراني، صفية.(2020).دور العدالة التفاعلية في تخفيض غموض الدور الوظيفي لدى عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط. مجلة الإستراتيجية والتنمية ،، 10(04)، 298-318.
- 71- شماع، خليل محمد حسن.(د.ت). مبادئ الإدارة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 72- شهراني، فيصل.(2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة نايف للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية.
- 73- صادق، عادل.(1996).الألم النفسي والعضوي.القاهرة: دار الأهرام.
- 74- صالح عبدالله، وأمين، دحام ، ولطيف، دحام، ورعد، محمود خضر.(2019).العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي"دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي ".مجلة اقتصاد المال والأعمال ، 3(02).
- 75- صيرفي، محمد.(2005).السلوك التنظيمي.الإسكندرية: مؤسسة حور الدولية.
- 76- عباس، فيصل.(2008). الاغتراب " الإنسان المعاصر وشقاء الوعي". بيروت:دار المنهل اللبناني.

- 77- عبد الرحمان، ياسر، وبوغرزة، رضا، وحديد، يوسف.(2022).الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى"جيجل".مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(02)، 168-186.
- 78- عبد الغاني، جمال محمد سعيد.(1989).أراء علماء النفس في الخوف ومثباته. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- 79- عبد الله، أمين صالح، و دحام، عبد اللطيف دحام، ورعد، محمود خضر.(2019).العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي،دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(2)، 697-711.
- 80- عبد الله، مجدي محمد أحمد.(2002).السلوك الاجتماعي ودينامياته. مصر:مكتبة أنجلو المصرية .
- 81- عبد المطلب، عبد القادر عبد المطلب.(2013).الاجتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسمية لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، 41(2)، 11-50.
- 82- عبده، علي عبد المجيد.(1984).الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مصر: مكتبة أنجلو المصرية.
- 83- عتيبي، طارق بن موسى.(2010).التقنية وعلاقتها بالاجتراب الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات العامة والإدارة العامة للمرور بمدينة الرياض(أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 84- عدالة التوزيع.(د.ت). تم استرجاعه في تاريخ 02 ديسمبر، 2020 من <http://www.hrmgroup.net/vb/showthread.php?t=3540/>
- 85- عدمان، عبد الله، وقاسم، كريم.(2020).العدالة التنظيمية وأثرها في أداء الموارد البشرية في معمل المصبرات الجديد للجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11(3)، 199-211.
- 86- عدون، ناصر دادبي.(1998).اقتصاد المؤسسة(ط. 2).الجزائر:دار المحمدية العامة.
- 87- عزراوي، شفاء محمد علي، والسوداني، أثير عبد الله محمد.(2012). أثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي(دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي).المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8(33).

- 88- عساف، عبد المعطي.(1994). السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. د.م: د.ن.
- 89- عطوي، عامر علي حسين.(2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي(دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(01)، 146-170.
- 90- عطية، ماجدة.(2003)سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة).الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 91- علوان، قاسم نايف.(2007).تأثير العدالة على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (7)، 57-82.
- 92- علوطي،عاشور، ومغار، عبد الوهاب.(2017).علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي.مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (31)، 71-80.
- 93- علي، عبد ربه، وزيدية، منى.(2023).أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية. دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة القسطاس للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية .جامعة الأقصى، 5(01)، 27-46.
- 94- عنوز، عبد اللطيف.(1999).الاغتراب الوظيفي ومصادره"دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، 39(02).
- 95- عيسوي، عبد الرحمان محمد.(1995).علم النفس ومشكلات الفرد،الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 96- عيسوي، عبد الرحمان محمد.(1997).علم النفس والإنتاج.الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 97- عيشاوي، وهيبية، وعوفي، مصطفى.(2020). مصادر الضغوط المهنية لدى فئة الممرضات وكيفية الحد منها.دراسة ميدانية بالمستشفيات العمومية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 98- عيواج، سامية.(2017). النكاء العاطفي للقائم بالعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية بلدية سطيف أنموذج".مجلة آفاق للعلوم للنشر.

- 99- غربي، علي، وسلطنية، بالقاسم.(2007). تنمية الموارد البشرية(ط.1).القاهرة: دار الفجر.
- 100- غزالي، محمد.(1987).الإسلام والمناهج الاشتراكية، دار الكتب .القاهرة
- 101- غمري، إبراهيم.(2002).السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة.مصر: دار الجامعات المصرية.
- 102- فاضل، فايزة، وسعدون، سمية.(2021).الاغتراب الوظيفي لدى عقود ما قبل التشغيل. مجلة الجامع في الدراسات النفسية وعلوم التربية،6(2) ، 231-261.
- 103- فرطاس، حمزة.(2017).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية.دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة(أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 104- فطناسي، عبد الرحمان.(2015).المسؤولية الإدارية للمؤسسات الصحية العمومية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 105- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد.(2009).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية(ط.2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 106- قاسي، فريد.(2016). مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية لدى إداريي المؤسسات العمومية الإستشفائية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.10(02).
- 107- قدي، عبد المجيد، وزروخي ، فيروز، وعبد الرزاق، سلام.(2020). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي. دراسة حالة، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد، 14(3)،1-11.
- 108- قرويتي، محمد قاسم.(2009).السلوك التنظيمي(ط.5).الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 109- قطامي، يوسف.(2012). نظرية التنافر والعجز والتغيير المعرفي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 110- كاظم نتوش، ميادة.(2021). دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة البصرة. 1-21
- 111- كبيسي، عامر خطير حميد.(2004). سيكولوجية التدريب، الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات. الرياض:مركز الدراسات والبحوث .

- 112-** كشرود، عمار الطيب.(1994). معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة(ط.1).ليبيا: منشورات جامعة قارينوس دار الكتب الوطنية.
- 113-** لوكيا، الهاشمي.(د.ت). نظريات المنظمة. عين مليلة: دار الهدى للطبع والنشر.
- 114-** لؤي ، محمد علي.(2018).أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي"دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية".383-368،9.
- 115-** مجيدر،بلال.(2021). واقع المعاناة في الضغوط المهنية لدى الممرضين. مجلة العلوم الإنسانية،32(01)، 149-137.
- 116-** محمد، يوسف عباس.(2004).الاغتراب والإبداع الفني. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 117-** محمد، علي محمد.(2002). علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- 118-** محداوي، حسن إبراهيم حسن.(2007).العلاقة بين الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد(أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 119-** محمود، أمال مصطفى.(1986). بعض مفاهيم الإدارة في القرآن الكريم، مصر: مجلة التنمية الإدارية.
- 120-** مرابط، كوثر، وأقطي، جوهر.(2022).العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي. دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بسكرة. مجلة افاق العلوم ، 7(02)، 554-540.
- 121-** مطرفي، شعيل بن بغيث.(2005).الاغتراب وعلاقته بالأداء"دراسة مسحية على العاملين بالإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة ".(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
- 122-** معمري، توفيق، ولرقم، عز الدين.(2023). العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،13(01)، 39-15.
- 123-** معمري،حمزة.(2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي (أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- 124- معن، خليل عمر.(2004). *مناهج البحث في علم الاجتماع*(ط.1).عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 125- مغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- 126- مفهوم الوصف الوظيفي. تم استرجاعه في تاريخ 22 ماي، 2013 من [/ 4368.htm-id-show-action-http://www.burnews.com/articles](http://www.burnews.com/articles/4368.htm-id-show-action-http://www.burnews.com/articles)
- 127- مناع، يوسف حامد يوسف.(2014). *تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي*.المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة.جامعة الأزهر. (12)، 290-365.
- 128- منصور، عصام محمد.(2015). *المدخل إلى علم الاجتماع*. (ط.1). عمان: دار الخليج.
- 129- نكلوي، أحمد.(1989). *الاغتراب في المجتمع المصري المعاصر*.القاهرة: دار الثقافة العربية .
- 130- هزرشي، طارق.(2017). *أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة*. مجلة دفاتر اقتصادية، 8(01)، 22-38.
- 131- هشام، صلاح.(2006). *العدالة والمجتمع المدني*. القاهرة: شركة الأمل للطباعة والنشر.
- 132- هواري، سيد.(2000). *المدير الفعال للقرن 21*(ط.5).مصر: مكتبة عين شمس.
- 133- وابل، نعيمة.(2013). *الاغتراب عند كارل ماركس " دراسة تحليلية نقدية"*. الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 134- وادي، رشدي عبد اللطيف.(2007). *العدالة التنظيمية"دراسة ميدانية"*.مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 21(01)، 1-34.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

- 135- Akbar ,V, Shahab , G.(2012). *The Study Of The Elements Of Work Alienation (A Case Study Of The" Orumiyeh White Cement Factory", Western Azarbayjan Provinc. Iran. Ontario International Development Agency .(online)*
- 136- Colquitt, J.A, Conlon, D.E, Wesson ,M.j, Porter .O.L.H.C, and yee Ng.K.(2001).*Justice at the millenuim :a metta analytic review of 25 years of organizational justice research*. journal of applied psychology , 86(03),

- 137-** Cropanzano, R, Browen, D.E ,Gillikand ,S.W.(2007).*the management of organizational justice,academy of management perspectives .*
- 138-** Greenberg, J. (1990).*Organizational Justice : Yesterday,today and Tomorrow.* Journal of Management, 16(o2),
- 139-** Hilaire,F .(2012).*Les Pratiques de gestion et de travail en lien avec santé psychologique au travail, une étude exploratoire par approche méthodologique mixte.*PHD of philosophie sure mesure en organisation ,habiletés de gestion et santé mentale au travail ,facultés des études supérieure et postdoctorales, université laval,Québec ,canada.
[http ://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf](http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf)
- 140-** Karaman,g,b,and Uglen,b.(2018).*The effect of Employees Perceptions of their own Vlaues and their Managers Values on their work Alienation :The Mediating Role organizational climate.*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol.8.6.
- 141-** Liljergren.M.(2008).*Health at work .The relationship between organizational justice .behavioural respones and health .*National center for work and rehabilitation.Department of Medicine and Health sciences .Linkoping university .Medical dissertations (N 1062).
- 142-** Nelson,O,Donohue(2006).*Alienation Psychology and human Resource Management .*paper presented to the Conference of :the 2nd Australian Center for research in Employment and work (ACREW) .Prato.Italy.
- 143-** Niehoff .R . (1993). *justice as a mediator of the relation ship between methodes of monitoring and organisational citizenship behavior,academy of managment journal.* 36.
- 144-** Seeman.M.(1959).*On the meaning of alienation ,*American sociological Review .vol24.
- 145-** Tummers,I,and Den dulk,I.(2013).*The effects of work alienation on oraganizational commitment,work effort and work-to-family enrichment,journal of nursing Management Accepted manuscript,Vol.1.No.1.*

- 146-** Valikhani, Mashallah and Soltani, elham, Investigating (2015). *the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehagham as Case study)*. international Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 5, No1,
- 147-** YILMAZ.K.(2010). *Teachers perceptions about organizational public school socondary justice practice and educational.* sciences journal 10(1).

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



ملحق رقم (1)

– قائمة بأسماء السادة المحكمين –

السنة الدراسية: 2023/2022

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة بسكرة	أ/أوزاينية عمر	1
جامعة الشارقة	أ/أحمد خطابي	2
جامعة سطيف 2	أ/عيشور نادية	3
جامعة سطيف 2	أ/علي لونيس	4
جامعة سطيف 2	أ/نويصر عبدالسلام	5
جامعة سطيف 2	أ/أومليلي حميد	6
جامعة سطيف 1	أ/سبتي عزيز	7
جامعة باتنة 1	أ/بشير قاده	8
جامعة باتنة 1	أ/بوقصة عبد الحميد	9
جامعة باتنة 1	أ/راجية بن علي	10
جامعة قالمة	أ/كريمة بن صغير	11



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

ملحق رقم (2)

مقياس العدالة التنظيمية

السنة الدراسية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر . بسكرة.



2023 – 2022

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

علم اجتماع التنظيم

تحية طيبة... وبعد

الموضوع: طلب الإجابة على أسئلة الاستبيان .

نعرض عليك فيما يلي مجموعة من العبارات التي يمكن أن يشعر بها أي منا في مواقف الحياة الوظيفية،

يوجد أمام كل عبارة من هذه العبارات

خمس خانات تحتوي على درجة ما يمكن أن تشعر به حقيقة .

المطلوب منك أن تقرأ كل عبارة من هذه العبارات بدقة، ثم تبدي رأيك فيها في الخانة التي ترى أنها تعبر

عن رأيك من بين الخانات الخمس المقترحة . وذلك بوضع علامة (x) .

• لا تترك عبارة دون الإجابة عليها .

• لا تضع أكثر من علامة أمام العبارة الواحدة .

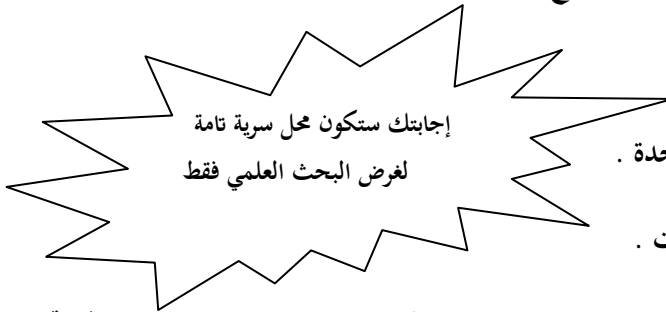
• لا تتوقف كثيرا أثناء الإجابة على العبارات .

لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، والإجابة تعتبر صحيحة - فقط - عندما تعبر عن حقيقة شعورك اتجاه

المعنى الذي تحمله العبارة .

تفضل بقبول فائق التحية والتقدير

الباحث/ خرموش مراد



الخيارات					البنود	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق جدا		
					أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بالمؤسسة	1
					تناسب متطلبات وظيفتي مع قدراتي في الأداء بالمؤسسة	2
					نمط الرقابة اللصيقة في العمل يشعرنني بالتوتر.	3
					أعتقد أن راتي الشهري لا يتوافق مع المجهودات التي أبذلها بالمؤسسة	4
					يبدى المسؤولون اهتماما كبيرا بمطالي الوظيفية.	5
					أعرض للمسائلة عند القيام بمخالفات تخص العمل.(استفسار، خصم)	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدر المسؤولون بالمؤسسة تقاني وإخلاصي في العمل	7
					يتم توزيع المهام الخاصة بالعمل بشكل عادل بين كل الموظفين بالمؤسسة	8
					جو العمل بالمؤسسة يسوده التوتر.	9
					أعامل مثل زملائي من طرف مسؤولي المباشر	10
					العلاقات بين الموظفين في المؤسسة تأخذ طابعا رسميا فقط. (علاقات عمل فقط)	11
					يسمح لي بمعارضة القرارات التي تخص عملي بالمؤسسة	12
					توزع الحوافز " المردودية " في المؤسسة التي اعمل فيها حسب الاستحقاق.	13
					تتسم الإجراءات المطبقة بالمؤسسة في مجال العمل بالعدالة والمساواة.	14
					الإنصاف مطلب وظيفي بالمؤسسة التي أعمل فيها.	15

					16	تتخذ القرارات التي تخص عملي بناء على معطيات منطقية .
					17	توجد عدالة في الاستفادة من الدورات التكوينية.
					18	يتناسب المنصب الذي اشغله في المؤسسة مع مؤهلاتي العلمية .
					19	راتبي الشهري يحقق لي كافة حاجياتي الضرورية.
					20	أطالب بتأدية مهام إضافية خارج أوقات عملي رغما عني.
					21	الموضوعية أساس لتقييم أداء الموظفين بالمؤسسة التي اعمل فيها.
					22	يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

ملحق رقم (3)

مقياس الاغتراب الوظيفي

السنة الدراسية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر . بسكرة.



2023 – 2022

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

علم اجتماع التنظيم

تحية طيبة... وبعد

الموضوع: طلب الإجابة على أسئلة الاستبيان.

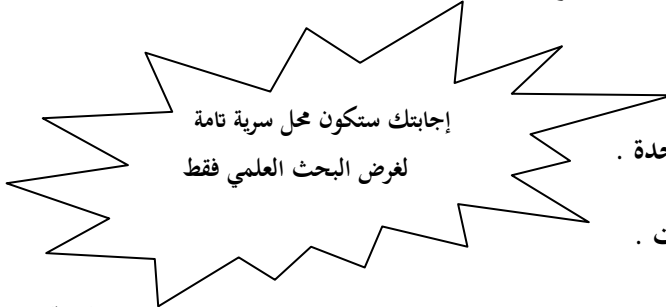
نعرض عليك فيما يلي مجموعة من العبارات التي يمكن أن يشعر بها أي منا في مواقف الحياة الوظيفية،

يوجد أمام كل عبارة من هذه العبارات

خمس خانات تحتوي على درجة ما يمكن أن تشعر به حقيقة .

المطلوب منك أن تقرأ كل عبارة من هذه العبارات بدقة، ثم تبدي رأيك فيها في الخانة التي ترى أنها تعبر

عن رأيك من بين الخانات الخمس المقترحة . وذلك بوضع علامة (x) .



• لا تترك عبارة دون الإجابة عليها .

• لا تضع أكثر من علامة أمام العبارة الواحدة .

• لا تتوقف كثيرا أثناء الإجابة على العبارات .

لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، والإجابة تعتبر صحيحة - فقط - عندما تعبر عن حقيقة شعورك اتجاه

المعنى الذي تحمله العبارة .

تفضل بقبول فائق التحية والتقدير

الباحث/ خرموش مراد

الخيارات					البنود	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق جدا		
					أجد صعوبة في إنهاء المهام المتعلقة بوظيفتي بالمؤسسة	1
					عملي بالمؤسسة يؤثر اهتمامي	2
					أشعر بروح الانتماء إلى المؤسسة التي أعمل فيها	3
					أجد حلولاً للمشاكل التي تعترضني في عملي.	4
					زملائي في العمل يثقون بي.	5
					يصعب علي الضحك عند تواجدي بالعمل كأنني فقدت القدرة على السرور.	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لا ألتزم بالادوام الرسمي في العمل ما لم تكن هناك مساءلة (استفسار .خصم).	7
					أترك مكان العمل أثناء الدوام.	8
					لا تهمني سمعة المؤسسة التي اعمل فيها.	9
					الغاية تبرر الوسيلة حتى ولو كانت غير مشروعة بالمؤسسة التي أعمل فيها.	10
					فرص النجاح مرتبطة بالتخلي عن الأخلاق بالمؤسسة التي أعمل فيها.	11
					أشعر بالأمان الوظيفي بالمؤسسة التي اعمل فيها.	12
					أعتقد أن المداينة (الشيتة، المحاباة، نقل ما يحدث بالمؤسسة للمسؤول) أحسن وسيلة للترقية المهنية.	13
					أعيش حياتي المهنية يوماً بيوم .	14
					لدي أمل بتحسّن وضعي المهني.	15
					كل ما أقوم به في عملي بالمؤسسة لا يعود علي بالمنفعة اللازمة.	16
					أتلقي العون من زملائي في العمل بالمقدار الذي أتمناه	17

					أجد راحتي وسط زملائي في العمل.	18
					مهامي الوظيفية غير واضحة.	19
					أشعر بالعجز وأنا في عملي.	20
					مهامي الوظيفية بالمؤسسة روتينية.	21
					يطبق القانون الداخلي للمؤسسة على الجميع دون استثناء.	22
					أعتقد أن العمل بالمؤسسة لا يستحق الجهود الكبيرة التي يبذلها زملائي من أجله.	23
					أشعر أن حياتي المهنية ليس فيها ما يجعلني متفانل.	24
					واقع العمل مختلف عما ينبغي أن يكون عليه.	25
					أشعر أن علاقاتي المهنية قليلة	26
					أعجز عن أداء المهام الموكلة إلى بالمؤسسة	27
					أواجه صعوبة مع زملائي في مناقشة المواضيع التي تخص العمل.	28
					أشارك في النشاطات التطوعية بالمؤسسة.	29
					أنغيب عن العمل دون عذر مقبول .	30
					أريد الاستمرار في عملي بالمؤسسة.	31
					أشعر بالحيوية عند توجيبي للعمل بالمؤسسة	32
					أشعر بأن زملاء العمل يتجاهلونني.	33
					لا أباي بالنظام الداخلي للمؤسسة.	34
					أستطيع تقديم أي خدمة لزملائي في العمل.	35
					أفقد تركيزي أثناء وجودي بالعمل.	36

					أشعر أن قيم العمل (المبادئ، التعاليم، الضوابط المهنية) بالمؤسسة لا تصلح لي.	37
					أعتقد أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت.	38
					أهتم بما يجري في عملي.	39
					أشعر أنني غريب في عملي بالمؤسسة	40
					أشعر بالانسجام مع زملائي بالعمل.	41
					من مبادئ الإخلاص في العمل .	42
					أشعر أن لدي مستقبل زاهر وواعد بالمؤسسة.	43
					قناعاتي في العمل (وجهة نظري اتجاه المواقف بالعمل) مختلفة عن قناعات زملائي	44
					يشكو أفراد أسرتي من عدم أكتراثي لمستقبلي المهني بالمؤسسة.	45