

العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة

الدكتورة: علوط الباتول

أستاذة محاضرة أ.أ.

جامعة زيان عاشور الجلفة

ملخص:

تعتبر العدالة التنظيمية من القيم الهامة التي تقوم عليها أغلب وأنجح المنظمات الحديثة، والتي أولتها عناية كبيرة لما تعكسه تلك القيمة العالية من رضى عند الأفراد، والذي نلمسه من خلال حسن أدائهم وقوة ولائهم للمنظمة المنتمين لها، فالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة المعاملات، عدالة الاجراءات)، والتي تواتر عليها العديد من الباحثين والدارسين، هي التي تضمن استقرار الأفراد والذي لا يمكن تفسيره إلا كرضى عن الوظيفة وولاء للمنظمة، هذه الأخيرة التي لا يمكنها ضمان استمرارها وحسن أدائها إلا من خلال تطبيق جملة من القيم التنظيمية، لعل من أهمها العدالة التنظيمية، والمؤسسة كشريك اجتماعي هام له انعكاساته المؤثرة على باقي البنى الاجتماعية لا بد أن تراعي ذلك وتولي العدالة التنظيمية عناية كبيرة.

الكلمات المفتاحية:

- القيم التنظيمية.
- العدالة التنظيمية.
- الاستقرار الوظيفي.

Abstract:

organizational justice is considered as an important value upon which the most successful modern organizations, which attach great care as reflected in these high value of B at individuals, and which is visible through a good performance and strength, and for their loyalty to the organization belonging to her, organizational Justice of the three dimensions (distributive justice, equity transactions, procedural fairness), and which are not agreed upon by many researchers and scholars, is to ensure the stability of individuals and that can not be explained only through job and loyalty to the organization, the latter of which can not guarantee the continuity and good performance only by applying a set of organizational values, perhaps the most important organizational justice, and the

university as a social partner has implications affecting the rest of the social structures it is bound to take care of that and organizational justice.

key words:

- Organizational values.
- Organizational justice.
- job stability.

تمهيد:

لعل من أهم المدخلات التنظيمية التي تضمن استمرارية أي مؤسسة حسن تطبيقها للقيم التنظيمية، والتي يشعر من خلالها الأفراد بالجانب الأهم في حياتهم ألا وهو الجانب الانساني، ومراعاة لذلك ينبغي على المسؤولين بإدارة المؤسسة الوقوف على أهم ما يمس الفرد في حياته الوظيفية، والتي تنعكس بالضرورة على حياته الاجتماعية.

فما مدى اهتمام المؤسسة بالعدالة التنظيمية كقيمة هامة؟

المفاهيم الأساسية للدراسة:

العدالة التنظيمية:

■ التعريف النظري:

هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.⁽¹⁾

■ التعريف الإجرائي:

هي قيمة تعبر عن وجود توجه لدى المؤسسة يقوم على المساواة بين الإداريين في التوزيع والمعاملات والإجراءات التي تمسهم، والتي يعكسها رضا الأفراد عن وظائفهم، وعن مسؤوليتهم باختلاف مستوياتهم الإدارية، مقارنة بما يلاحظونه في مؤسساتهم وبين زملائهم، ومقارنة بين تعامل مؤسساتهم معهم وتعامل مؤسسات أخرى مختلفة مع أفرادها.

الإستقرار الوظيفي:

■ التعريف النظري:

يعرفه محمد علي محمد بأنه: " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر، هذا إذا كان التنظيم المنتهي إليه يشكل مستقبلا مهنيا له، وفق عوامل مادية ملموسة، وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة، لتحقيق التكامل والاستقرار".⁽²⁾

و يعرفه أحمد عبد الواسع بأنه: " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف، ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن أمنه وترقيته".⁽³⁾

■ التعريف الإجرائي:

هو تلك الحالة الشعورية التي تطبع نفسية الموظف والتي من خلالها نستدل بمؤشرات واقعية على مدى وقوة العلاقة بين الموظف ومؤسسته.

مفهوم القيم التنظيمية:

يعرفها كل من ديف فرانسيس ومايك وودوك: " بأنها الاعتقاد الذي نبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة اختيار بين الصالح والسيئ والمهم والغير مهم"⁽⁴⁾.

وبالتالي فإن الفرد ومن خلال المعاني التي يربطها بعمله والتي تحدد كذلك في البيئة التنظيمية المنتمي إليها، هذه المعاني هي التي تزيد من رضا العامل إيجاباً أو تنقص رضاه عن العمل سلبي إن مجموعة القيم المتمثلة من الأفراد هي جزء هام من ثقافة المؤسسة هذه الثقافة تعتبر بمثابة الموجه الذي يعمل على طبع الأفراد بمجموعة القيم، التي تصب في مصلحة المؤسسة ابتداء ثم في مصلحة الفرد انتهاء، فالقيم هنا: "هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعبّر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات".⁽⁵⁾

مصادر القيم التنظيمية: تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة، نذكر

منها:

1- المجتمع:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلبياً على المنظمة. ولهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها.⁽⁶⁾

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.⁽⁷⁾

وكما يعمل المجتمع على تلقين قيمٍ معينةٍ للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعاً مصغراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها.⁽⁸⁾

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب (اندرودي سبزلقي، ومارك جي دلاس) بثلاث مراحل:
- المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.
- المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلاً في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركاً وفعالاً في جماعة العمل.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة.⁽⁹⁾
أما "فيلدمان, Fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي:
- مرحلة الحذر والتطلع: في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها. ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.
- مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها. وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.
- مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، وأثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل.⁽¹⁰⁾

2-التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله "من غشنا فليس منا"، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وقوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته".⁽¹¹⁾

3- التعليم:

يعتبر الركيزة في إحداث التغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، تتناسب والتغيرات الثقافية.⁽¹²⁾ فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني.⁽¹³⁾

4- جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد⁽¹⁴⁾، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.⁽¹⁵⁾ ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد،⁽¹⁶⁾ وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة.⁽¹⁷⁾

5- القيادة:

يعرف جيمس جرين "James Gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة. ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.⁽¹⁸⁾ إن أهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية تبرز في النسق القيبي الذي يتبناه القائد، فهذا النسق يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية (الشورى)، أو الأوتوقراطية (الاستبداد)، فالقائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيبي سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه.⁽¹⁹⁾

6-الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه. كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منفر أو غير مرغوب.⁽²⁰⁾

مفهوم الاستقرار في العمل:

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي -اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

ومن هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء الموظف في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار الوظيفي محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

وبتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو: " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار".⁽²¹⁾

عوامل الاستقرار في العمل:

أكدت الدراسات التي أولت اهتماما بالعوامل المؤثرة في استقرار العامل في عمله، على ظروف العمل داخل المؤسسة واعتبرتها عامل أساسي في استقرار العامل في المنظمة، حيث أكدت على ضرورة تحسين ظروف العامل من أجل تحسين الإنتاج، وهذه الظروف هي (الظروف الفيزيائية، ساعات العمل، الأجور، العلاقات الإنسانية...) واعتبرتها المحدد الأساسي لاستقرار العامل في المنظمة. ومع التحولات الاقتصادية الحديثة لم تعد ظروف العمل داخل المؤسسة هي العامل الحاسم في استقرار العامل بالمنظمة، بل أصبح استقراره مرهون باستمرار المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عن ظروف العمل بأنواعها، ونوجز فيما يلي العوامل المساعدة على استقرار العامل بالمنظمة:

- إستقرار المؤسسة:

استقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الإقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه، فلم تعد تلعب الدور الاجتماعي فحسب، بل عند تعرضها لأزمات اقتصادية، أوتكون مهددة بالإفلاس والغلق والتوقف عن النشاط الإنتاجي يتعرض عمالها للتسريح وفقدان مناصب العمل.

و استقرار المؤسسة يعني استمرارها في العملية الإنتاجية وتحقيقها لهامش من الأرباح، وهذا مرتبط بالدرجة الأولى بمحيطها الاقتصادي الديناميكي الذي يفرض عليها مجموعة من القيود، كما يمكن أن يوفر لها بعض الفرص التي يجب استغلالها وتسخيرها لخدمة الهدف العام للمؤسسة. إن أهم ما يميز المؤسسة في وقتنا الحالي هو قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها والتي تمدها بالموارد الضرورية لاستمرار نشاطها، وعليه فإن أي مؤسسة لا يمكن أن تستمر وتنمو دون إنشاء علاقات اقتصادية متينة وثابتة ومستقرة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة الإقتصادية المحيطة بها والتي تضم متعاملين اقتصاديين وزبائن وموردين وأسواق ومتنافسين.

فالمؤسسة تواجه علاقات تنافسية في الأسواق من خلال مؤسسات أخرى تنتج نفس السلعة وهذا قد يؤثر على مركزها في السوق وعلى نسبة مدا خيلها وأرباحها وعلى استقرارها بشكل عام، لذلك لا بد عليها من أن تتعرف على هذه المؤسسات المنافسة لها في السوق وهذا يعني وجوب امتلاكها جدولا مفصلا وكاملا حول كل المنتوجات المعروضة أي السوق، وأن يتميز منتوجها الموجه للتسويق بالجودة العالية حتى تكون مبيعاتها مرتفعة ومدا خيلها مستقرة، وعموما فإن استقرار المؤسسة مرتبط بصورة كبيرة بمحيطها السوسيو-اقتصادي. ويمثل العامل في هذا النسق عنصر فعال، فالمنظمة تعتمد عليه من أجل الإستمرار وهو يحتاج إلى استقرارها من أجل الإستمرار بها.

- عقد العمل:

راجعت المؤسسات الوطنية قوانينها الداخلية والإتفاقيات الجماعية وذلك بعد صدور قانون 90-11 الموافق ل 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الذي حدد خلاله المشرع الجزائري وبكل وضوح عقود العمل وجعلها نوعان:

- عقود عمل دائمة (Contrats de travail a durée indéterminée C.D.I):

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية غير محددة ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له مدة فترة التجريب. و في هذا النوع من العقود لا يمكن لصاحب العمل أن يفسخ عقد العمل، أو يسرح العامل إلا بناء على إجراءات ينص عليها القانون الداخلي والإتفاقية الجماعية. ويمكن لصاحب العمل فسخ عقد العمل في ثلاثة حالات فقط:

- عندما يطلب العامل فسخ عقد العمل.
- عند تغيب العامل لمدة تزيد عن الشهر دون العودة، وبعد أن توجه له ثلاث إعدارات بالعودة إلى العمل.

- عند ارتكاب العامل لخطأ مهني من الدرجة الثالثة، وإقرار لجنة الطاعة بطرده .

ماعدا هذا يعتبر الطرد تعسفي، يترتب عنه إجراءات قانونية.

-عقود عمل محددة المدة (contrats de travail a durée déterminée C.D.D)

ويقوم هذا العقد بناء على تراضي الطرفين (العامل ورب العمل) لفترة زمنية محددة، ويحدد فيه المنصب وتصنيفه وأجره القاعدي والمنح والتعويضات التابعة له. و خلافا لعقد العمل الدائم، فعقد العمل المحدد المدة يوضح فيه:

- بداية ونهاية فترة العمل .

- سبب التوظيف، ويحددها المشرع في المادة 12 من القانون 90/11 بخمسة دواعي:

1- أعمال وخدمات غير متجددة.

2- عقود استخلاف.

3- أعمال فصلية غير متجددة.

4- زيادة في وتيرة العمل.

5- نشاطات وأعمال محدودة المدة.

وهكذا يعطي هذا النوع من عقود العمل عند التشغيل نفسا آخر للمؤسسات، أو بعبارة أخرى تقنين الطرد الفردي للعمال وليس التسريح في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية أو تقنية، والعمال المتعاقد له نفس الحقوق والواجبات مثل العمال الدائمين ويحميه القانون في حدود العقد المبرم، لأن العقد هو شريعة المتعاقدين.

و من البديهي أن يختلف الشعور بالأمان المادي والإنتماء التنظيمي من العامل الدائم إلى العامل المؤقت، فهذا الأخير ينتظر دوما لحظة تجديد العقد، وهذا يعني استمرار الدخل، ومن المتوقع أن يترك المنظمة في أي لحظة إذا وجد البديل الآمن (الدائم).

ج- الاختيار والتوجيه:

اختيار المهنة من الأمور العويصة التي تواجه كل شاب يريد العمل لأول مرة في حياته، ومما لأشك فيه أن نجاحه في اختيار المهنة المناسبة يزيد من شعوره بالرضا والطمأنينة، والسعي للإرتقاء فيها والتمسك بها.

التوجيه المهني عملية يقصد بها: " مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله ودوافعه وخططه بالنسبة للمستقبل، فكلما كان هذا التوجيه ملائما كلما أدى إلى تحقيق فوائد جمة ذات جانبين:

- أحدهما متصل بالعمل نفسه، ويتمثل في دفعه إلى الإستمرار في العمل والتطور فيه.

بينما الجانب الآخر متصل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث تتجنب نفقات الإحلال جراء مغادرة العمال للمؤسسة، مع عجزها على بلوغ كفاءتهم في وقت وجيز الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وانخفاض الإنتاج.

و لقد بينت دراسة كل من (BILLS. POND) " أنه من الممكن أن نقلل من تنقلات العمال إذا أحسنا اختيارهم".⁽²²⁾

و أكدت الدراسة أن عدد التنقلات تنتشر عند ضعاف المقدرة أكثر منه عند العمال ذوي الكفاءة المرتفعة.

و من هذا المنطلق تبني الأخصائيون النفسانيون العديد من الإختبارات الجسمية والفسولوجية كوسيلة لاختيار العمال وتوجيههم.

د- الترقية:

تعني الترقية " أن يشغل العامل وضعية درجتها أعلى من الوضعية التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب عنها زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة اختصاصاته الوظيفية".⁽²³⁾

و الترقية كنظام في إطارها المحدد وأبعادها ومكوناتها تهدف في غالب الأحيان إلى تحقيق ما يلي:

- خلق روح التفاعل واختيار أفضل العمال لشغل المناصب العليا مع إبقاء حالة التنظيم في حالة معنوية مرتفعة.

- إفساح المجال أمام العمال للوصول إلى المناصب العليا، وخلق نوع من التفاعل والتنافس بينهم وبذل أقصى مجهود لديهم.

- مكافأة العمال على قيامهم بواجباتهم وتحملهم للمسؤولية على أكمل وجه، وتشجيع الممتازين على مضاعفة الجهد وعلى الإستمرار في خدمة المنظمة.

أهم نتائج الدراسة

إن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الإستقرار في وظيفته من عدمه، فرضاً أغلب الأفراد الإداريين بالمؤسسة عما ينالونه من مردود مادي يبعد التفكير في مغادرة الجامعة عن أذهانهم، لأن المردود المادي من أهم متطلبات الوظيفة حسب ماكس فيبر.

كما نقرأ في إحدى النسب رضا أغلب الأفراد عن مسؤولهم، بنسبة 80%، لعدالة تعامل هؤلاء معهم، إلا أن عدم الرضا عن المكافآت والحوافز تبدو نسبته مرتفعة جداً، فالدعم المادي بالإضافة إلى الدعم المعنوي عامل أساسي لتحقيق الرضا عن العمل والإستقرار به.

إن رأي أغلب المبحوثين بأن العدالة تسود المؤسسة، لدليل على شعورهم بالرضا والإرتياح في وظائفهم حتى وإن رأى بعضهم بأن باب التظلم لا يفتح إلا لأشخاص معينين، وهي نسبة قريبة ممن يرون غير ذلك.

إن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية عندما يقارن ما يحصل عليه من اجر ومن حوافز مع ما يقوم به من مجهود، أو يقارن ما يحصل عليه بما يحصل عليه زملاؤه في نفس المؤسسة وفي نفس الرتبة، أو في مؤسسة أخرى يدفعه إلى الإرتياح والرضا والتمسك بوظيفته وعدم التفكير في التخلي عنها أو مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

كذلك إن من أهم مظاهر الإستقرار في الوظيفة والإرتياح في محيط العمل الإلتزام بالدوام وعدم التغيب إلا في الحالات الضرورية، فالتغيب هو أحد نواتج عدم الرضا الوظيفي، وبما أن أغلب الإداريين هم ممن يرون بأن الغيابات متوسطة أو ضعيفة، فإن ذلك يعكس الجو العام والملائم لأداء المهام والذي يسود المؤسسة، مما يساهم في تحقيق نوع من الإستقرار داخل التنظيم.

تعتبر العدالة في الترقية والتطبيق السليم لنظام الحوافز من أهم الدوافع للإستقرار بالمؤسسة، فشعور الموظف بعدالة الترقية وأن تدرجه في وظيفته يتم بصورة عادية ووفقاً لما تحدده اللوائح والإجراءات، يبعث في نفسه الإطمئنان على مساره الوظيفي، وما دام الأمر كذلك، فلم التفكير في مغادرة المؤسسة؟

ضف إلى ما سبق كله الرضا عن الإشراف، كما تبين النسبة ف: 79% راضية عنه، إذ يرى أغلب الأفراد من هؤلاء بأن المسؤولين يتسمون بالعدالة في حسم أي نزاع قد يقع بين الموظفين، هذا ما يجعلهم أكثر راحة في العمل وأكثر إصراراً على البقاء فيه، فالعدالة التنظيمية قيمة هامة وهي من الأسس التي يقوم عليها التنظيم، وشكل من أشكال الحفاظ على الكفاءات وعدم دفعهم إلى التفكير في الهجرة أو مغادرة المؤسسة.

نشير أيضا إلى أن العدالة في تطبيق الترقية والحوافز من العوامل الهامة المؤدية إلى الإستقرار في العمل، فالتدرج ظاهرة إجتماعية تتلخص في تفاوت الأفراد وتقسيمهم إلى مراتب يتميز بعضها عن بعض. (24)

كذلك لمسنا من خلال الدراسة عدم رضا أغلب الأفراد عن الترقية والحوافز، وإن كانت نسبتهم غير طاغية تماما، إلا أنه يجب مراعاة ذلك تجنباً لفقدان الكفاءات ومغادرتها إلى وجهات عمل أخرى إن توفرت، فعدم العدالة في الترقية والحوافز من أهم الدوافع إلى ترك العمل.

كما أن لا إنسانية بعض المسؤولين في التعامل مع مرؤوسهم تترتب عليها حالة من التذمر وعدم الثقة عند الأفراد، فالنسبة الكبيرة والتي تشتكي من تعامل المسؤولين حوالي 77%، قد يلجؤون إلى بعض الإستراتيجيات والتي من بينها بل ومن أهمها التخطيط لترك العمل في حال توفر البديل.

قد يخفف من هذا الإستياء العلاقات الإنسانية الجيدة التي تربط الموظفين مع بعضهم البعض، فروح التعاون والتعامل الإنساني دافع قوي نحو الإستقرار الوظيفي.

كل موظف يسعى إلى الإشتراك في التربصات والتكوين، فتبعات ذلك متعددة أهمها الزيادة في الأجر والإرتقاء من وظيفة إلى وظيفة أعلى مما يحقق للموظف الأمان الوظيفي، فيضاعف جهوده من أجل خدمة الأهداف العامة ويتفانى فيها، بدافع الولاء للمؤسسة، لضمان استمراريتها التي يترتب عليها الإستقرار في الوظائف.

الإلتزام بتطبيق روح القانون والعدالة يشعر الموظف دوماً بالإطمئنان، أما التعسف في ذلك فيولد لديهم الإحساس بالظلم ونقص الراحة في العمل، وانعدام الأمان الوظيفي، إذ أن عدم التعامل مع الجميع بعدالة من طرف المسؤولين من أهم مسببات التسرب الوظيفي.

كذلك وجدنا مؤشرات بالغة الأهمية عن عدم الإستقرار، فشكوى الموظفين من تعامل رؤسائهم بالإضافة إلى أنهم لا يشعرون بالعدالة في تطبيق القوانين إلا نادراً، يجعل من فكرة مغادرة المؤسسة امرواد وبنسبة عالية.

فالتنظيم البيروقراطي عند فيبر يسمح بالتظلم من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى منها إذا وقع الظلم. كما أن كروزي نبه إلى الإستراتيجيات والألعاب التي يلجأ إليها الأفراد في حال عدم شعورهم بالأمان.

إن الأجر من أهم ما يسعى إليه الموظف، فأغلب الأفراد لا يفكرون في ترك المؤسسة بسبب الأجر، وهذا مؤشر آخر جيد، فقد يكون من يشتكي من قلة الأجر حديثي عهد بالعمل ومن الفئات العمرية الأقل، وبالتالي فالمستقبل أمامهم لتحقيق الزيادة في الأجر، وهذا ما يجعلهم يتمسكون بالعمل في المؤسسة مما يضمن لهم المركز الإجتماعي.

الخاتمة:

إن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية عندما يقارن ما يحصل عليه من اجر ومكافآت وترقيات نظير ما يقدمه من مجهود، أو عندما يقارنه بما يحصل عليه زميل له في نفس الرتبة وبنفس المجهود يبعث في نفسه الارتياح والشعور بالأمن الوظيفي وعدم الرغبة في مغادرة المؤسسة.

الهوامش:

- ¹ - أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 20.
- ² - محمد ماهر عليش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، شارع فهد، الكويت، ب ط، ص 34.
- ³ - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، ب ط، 1973، ص 81.
- ⁴ - فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر عبد الرحمان هيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 17.
- ⁵ - عمار بوخدير، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك، في مجلة، الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2، سطيف، 2005، ص 146.
- ⁶ - سعاد نايف البونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 98.
- ⁷ - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2002، ص 85.
- ⁸ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1989، ص 166.
- ⁹ - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، ط4، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 217- 218.
- ¹⁰ - رونالدي. ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 364- 365.
- ¹¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 159- 160.
- ¹² - خالد عبد الله الحنيطة، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 217- 218.
- ¹³ - فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2205، ص 280.
- ¹⁴ - أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 201.
- ¹⁵ - طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 198.
- ¹⁶ - خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 87.
- ¹⁷ - عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، (الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية)، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص 397.
- ¹⁸ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 216-217.
- ¹⁹ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص 129.
- ²⁰ - زكريا عبد العزيز محمد، التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص 40- 41.
- ²¹ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط، مصر، 1972، ص 108.
- ²² - عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط2، الإسكندرية، مصر، ص 64.
- ²³ - محمد أنيس وقاسم جعفر، نظام الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية ط 2، مصر، 1973، ص .
- ²⁴ - ابراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1975، ص 137.