

تأثير مستوى العدالة التنظيمية على  
مستوى التذمر المهني في الإدارات  
الجزائري، كلية الآداب واللغات الأجنبية  
بجامعة البليدة 2 نموذجا

The effect of the level of organizational justice on  
the level of professional complaints in Algerian  
administrations, Faculty of Arts and Foreign  
Languages at the University of Blida 2 as a mode

أوموسي ذهبية

جامعة لونيبي علي البليدة 2  
zerfsam@gmail.com

زرف سميرة \*

جامعة لونيبي علي البليدة 2  
dahbia.oumoussa@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/04/27

اريخ الاستلام: 2024/02/04

**ملخص:**

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية على مستوى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، حيث تمت الدراسة في كلية الآداب واللغات جامعة البليدة 2، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة لغرض جمع البيانات، وتم توجيهها إلى كل أفراد مجتمع الدراسة بتطبيق المسح الشامل، استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات ومن أجل معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على مستوى التذمر المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض من العدالة التنظيمية من المؤسسة محل الدراسة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، ما أدى إلى خلق سلوك سلبي لدى الموظفين وارتقاع في مستوى التذمر المهني.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، التذمر المهني.

**Abstract :**

This study seeks to determine the extent of the impact of the level of organizational justice on the level of professional complaints in Algerian administrations. The study was conducted at the Faculty of Arts and Languages, University of Blida2. To achieve the objectives of the study, a form was designed for the purpose of collecting data, and it was directed to all members of the study population by applying the comprehensive survey. We used The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze data and determine the impact of organizational justice and its dimensions on the level of professional complaints.

\* المؤلف المرسل

The study concluded that there is a low level of organizational justice from the institution under study, due to the weakness of applying administrative procedures fairly and objectively, which led to the creation of negative behavior among employees and an increase in the level of professional complaints.

**Key words:** organizational justice, procedural justice, distributive justice, interactive justice, professional complaining.

## مقدمة :

يعد التفاعل المباشر بين الإدارة والموظفين في المحيط الداخلي للعمل أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقه وهذا لضمان استمراريته واستقرارها، فهو إحدى الدعائم الأساسية الذي يساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم العوامل التنظيمية التي تعمل الإدارة على تحقيقها لكسب ولاء الموظفين ورفع مستوى أدائهم للوصول لأهداف المنظمة، لذلك فإن تطبيق العدالة التنظيمية من المتطلبات الأساسية التي تشكل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، كما أن تحقيقها يمثل تحدي للمنظمات المعاصرة مع المتغيرات الحالية من تنوع المورد البشري واختلاف خلفياته المعرفية، فحين يدرك الموظفون العدالة التنظيمية بجميع أبعادها (الإجرائية، التوزيعية والتفاعلية) يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وارتقاء سلوكياتهم، فهي عبارة عن قيمة ونمط اجتماعي والاعتداء عليها هو هدم لهذه للقيم، وعدم تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة يؤدي بالموظف إلى الشعور بعدم الرضا عن العمل ويترتب عليه اتباع سلوكيات سلبية مختلفة، ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة هي التذمر المهني، فهو من الأمور المهمة التي يجب تناولها في الأبحاث والدراسات نظراً لتأثيره على أداء ودافعية الفرد في العمل ومن ثم أداء المنظمة ونجاحها واستمراريتها.

هذا وإن التذمر المهني من المواضيع التي درست بشكل كبير وواسع في مجال السلوك التنظيمي لكن ليس بهذا المفهوم الجلي بل في الأول كان هذا المفهوم يتلخص في عدم الرضا الوظيفي، فالفرد كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة في الاستمرار في عمله وبذل أقصى جهد للبقاء فيه، وإذا لم يستطع تحقيق أهدافه وتلبية حاجياته ورأى أن مخرجاته غير متوازنة مع مدخلاته، وأن توزيع الموارد في المنظمة يتم بطريقة غير عادلة، يقوم بسلوكيات سلبية يعبر عنها بغضبه وسخطه وعدم رضاه عن السياسات والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة، وينتج عن هذا انخفاض في مستوى الأداء ونقص في الدافعية أثناء العمل، والتذمر المهني مرتبط بمتغيرات تنظيمية عديدة مثل الأداء والإنتاجية والدافعية والالتزام والولاء التنظيمي، وهذه المتغيرات مهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وكمحاولة للكشف عن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وعلاقتها بمستوى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، وعليه فإن إدارة المنظمات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص باعتبارها ميدانا تطبيقيا لهذه المفاهيم والمبادئ، قمنا بهذه الدراسة الميدانية التطبيقية التي أجريت في كلية الآداب واللغات بجامعة علي لونيبي البليدة 2.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

### 1. الإشكالية:

يرتبط التذمر في مكان العمل بالعديد من العوامل منها ما يتصل بالعوامل البيوغرافية للفرد وسماته الشخصية، ومنها ما هو متصل بالعوامل الاجتماعية ومنها ما هو متصل بالعوامل التنظيمية، كظروف وطبيعة العمل، وعلاقة العمال بالمسؤولين، وكيفية توزيع الأجور والمرتبات، والإجراءات والقوانين المستعملة في المنظمة. فهناك عدة دراسات تناولت موضوع التذمر لكن الغالبية منها اقتصرت على تذمر المستهلك وعدم رضاه في مجال التسويق، مع التركيز على تصورات المستهلك والتكاليف والفوائد التي تترتب على تقديم شكواه وكيفية تطوير المنتج لإرضاء المستهلك، ونجد هذا في دراسة (نبال ناصر 2015)<sup>1</sup> التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات الزبائن في قطاع خدمات الاتصالات الخلوية في سورية نحو التذمر، والى تحديد تأثيرها في سلوكهم التذمري، تمثلت عينة الدراسة في 560 زبون من زبائن شركتي سيرينل وMTN، وبينت نتائجها أن لدى الزبائن اتجاهات إيجابية نحو التذمر، وأنهم أكثر ميلاً للتعبير عن شكواهم إلى موظف خدمة الزبون، كما بينت النتائج أن الزبائن أكثر ميلاً لنشر كلمة منطوقة سلبية عن المنظمة من التعبير عن الشكوى، وأظهرت أيضاً وجود تأثير إيجابي لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في تعبيرهم عن الشكوى، ووجود أثر ضعيف لاتجاهات الزبائن نحو التذمر في نشر كلمة منطوقة سلبية عن المنظمة، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد الشركتين محل الدراسة.

أما الدراسات التي تناولت موضوع التذمر من جانب العمال وتذمرهم في مكان العمل نجد دراسة (أنيتا كونيتشكا هيك 2000)<sup>2</sup> وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه التي كان الغرض منها تطوير مخطط مفاهيمي يقدم مفهوم التذمر في مكان العمل، حيث حققت في ثمانية متغيرات ذات الصلة بالتذمر في مكان العمل من الناحية النظرية، مصنفة إلى أربع فئات (التصرفية والمواقفية والعلائقية والسلوكية)، بالإضافة إلى كشف دور تقدير الذات القائم على المنظمة في التوسط في العلاقة بين كل متغير والتذمر في مكان العمل، شملت عينة الدراسة

471 معلماً ومعلمة ومباشرين يدعم المشرفون من 25 مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية، توصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما يكتشف الأفراد التناقضات بين حالاتهم المثالية وحالاتهم الفعلية المتصورة يصبحون غير راضين، مما يؤدي إلى انخفاض في المستويات الحالية لتقدير الذات على مستوى المنظمة، وهذا الانخفاض في احترام الذات يحفز الأفراد على التذمر في محاولة لتحقيق ذلك، كما تدعم النتائج الوساطة الكاملة بين التذمر في مكان العمل وسبعة من الثمانية من المتغيرات، وهي آثار العاطفة السلبية، والوظيفة الشاملة الرضا، الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي، العدالة الإجرائية، التوزيعية، والمعاملة العادلة والتبادل بين القائد والعضو مع التذمر في مكان العمل، من خلال احترام الذات القائم على المنظمة، أما العلاقة بين المتغير الثامن أي الأداء الوظيفي والتذمر في مكان العمل تم التوصل فيه جزئياً تقدير الذات القائم على المنظمة، مما يدل على أن الأداء الوظيفي تأثر بنسبة كبيرة من التذمر في مكان العمل بشكل مباشر، وكذلك بشكل غير مباشر.

من خلال عرض هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا يتبين أن الانخفاض في مستوى العدالة التنظيمية يساهم بشكل كبير في ارتفاع التذمر المهني، حيث تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا بعكسها للطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى التنظيمي والإنساني الذي يعامل به من قبل مسؤوله المباشر، فالفرد يبتغي الوصول إلى الرفاهية وحياة كريمة تبعده عن الشعور بالظلم والاضطهاد الناتج عن الفروقات الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية في المجتمع، وإذا أدرك أن العدالة التنظيمية غير مطبقة في إدارة منظمته بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن العمل والسخط الدائم والتذمر المستمر في العمل، وهذا الشعور يترجمه إلى سلوكيات غير سوية مثل كثرة الغياب، والتمارض ودوران العمل واللامبالاة في العمل وكثرة الشكوى... ومن خلال هذا تتبلور لنا الإشكالية التالية:

**هل يوجد تأثير في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية)**

**على مستوى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية؟**

وقد تمخض عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية في الإدارة الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مستوى التذمر المهني في الإدارة الجزائرية محل الدراسة؟

- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية على مستوى التذمر المهني في الإدارة الجزائرية محل الدراسة؟

## 2.الفرضيات:

وانطلاقا من أسئلة الدراسة قمنا بصياغة فرضية رئيسية تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها احصائيا، وهي:

**الفرضية العامة:**

يوجد تأثير في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) على مستوى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة لونيبي علي البليدة 2.

**الفرضيات الجزئية:**

- يوجد تأثير في مستوى العدالة الإجرائية على مستوى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة لونيبي علي البليدة 2.
- يوجد تأثير في مستوى العدالة التوزيعية على مستوى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات بجامعة لونيبي علي البليدة 2.
- يوجد تأثير في مستوى العدالة التفاعلية على مستوى التذمر المهني لدى الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات بجامعة لونيبي علي البليدة 2.

## 3.أهمية الدراسة: تتمثل الأهمية العلمية والعملية في:

### الأهمية العلمية:

- تفسير وتحليل ظاهرة التذمر المهني من الجانب السوسولوجي حيث تم تناوله من الجانب النفسي باعتباره سلوك من سلوكيات الفرد.
- معرفة الدور الذي يلعبه مستوى العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، وانخفاض مستواها الذي يخلق السلوكيات السلبية لدى الموظفين ومن أهم هذه السلوكيات موضوعنا التذمر المهني.

### الأهمية العملية:

يكتسي موضوع هذا البحث أهمية كبرى خاصة في ظل الاهتمام البالغ بالسلوك التنظيمي، واتجاهات الموظفين داخل المنظمة على اعتبارهم أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المنظمة ومستقبلها، كما وأن له أهمية اجتماعية بالغة في ميدان العمل.

ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة للتقليل من ظاهرة التذمر المهني التي تمس الموظفين الإداريين الذين هم مورد هام للمنظمة.

#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- محاولة تقديم الأطر المعرفية والنظرية لمتغيرات الدراسة ما يوضحها فلسفيا ومفاهيميا.
- باعتبار موضوع التذمر المهني من المواضيع الهامة التي ينبغي إجراء البحوث العلمية والموضوعية حوله، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهم العوامل التنظيمية وهي العدالة التنظيمية التي تؤدي إلى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، ومحاولة التوصل إلى تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، وماهي الحلول المقترحة لتجنب هذه الظاهرة، وتقديم التوصيات.

#### ثانيا: الاطار المفاهيمي للدراسة

من أجل الوصول إلى وصف وتفسير الظاهرة، تطرقنا لعدد من المفاهيم التي لها علاقة بظاهرة التذمر المهني، وإشكالية وأهداف دراستنا، والتي ارتأينا بأنها تساعدنا على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، والمتمثلة فيما يلي:

#### 1 العدالة التنظيمية: (the concept of organizational justice):

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي نادى بها آدمز في(1956)<sup>3</sup> والذي قدم مفهوم اللانصاف (inequity) في القضايا التوزيعية.

وحسب دراسة (Beugré) ينظر إلى العدالة على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة اتجاه الأفراد العاملين فيها، لذا فهي تحتل مكانا هاما ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة،...)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية (الإنتاجية، ثقافة قوية،...)<sup>4</sup>

#### 1.1 المفهوم الاجرائي للعدالة التنظيمية:

هي حالة الانصاف والمساواة في المعاملة مع العمال ومختلف الإجراءات التي تتبعها إدارة المنظمة أثناء تطبيقها لهذه الإجراءات، وأن عملية توزيع المخرجات (الأجور، مكافآت، حوافز، عبء العمل) متكافئة مع المدخلات (الجهود المبذولة من قبل العمال)، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة مع أهداف العمال.

#### 2.1 أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، فيما سوف نتطرق إلى المفاهيم الإجرائية لهذه الأبعاد.

- **المفهوم الاجرائي للعدالة التوزيعية: (Distributive Justice)** هو إدراك العامل بوجود عدالة ومساواة في توزيع الموارد من قبل المنظمة سواء كانت مادية او معنوية.
- **المفهوم الاجرائي للعدالة الإجرائية: (Procedural Justice)** هي إدراك العامل لعدالة الطرق والآليات المستخدمة من طرف المنظمة في تحديد وتوزيع المخرجات.
- **المفهوم الاجرائي للعدالة التفاعلية (Interactional Justice):** هي فكرة العامل حول المعاملة التي يحصل عليها جراء تطبيق الإجراءات الرسمية من قبل مسؤوله، واحساسه بالرضا عن نوعية تلك المعاملة.

## 2 مفهوم التذمر:

يقصد بالتذمر الانتقاد والتبرم والشكوى والسخط وهو سلوك يعبر عن الرفض، وعدم الرضا لدى الأفراد.<sup>5</sup>

وأشار برامسون (bramson) إلى مفهوم التذمر بأنه ثورة داخلية ناتجة عن عدم الرضا عن شيء لا يتوافق مع المزاج الشخصي، ويعبر عنه بأنواع كثيرة.<sup>6</sup>

- التذمر المستتر الذي لا يعبر عنه بالكلام، بسبب الخوف من مشاعر الآخرين أو الخوف من العواقب.
- أما التذمر الظاهر: ويعبر عنه بالكلام أو بحركة اليدين ويرافقه حدوث تغيرات واضحة على الوجه أو ما شابه ذلك.

## 1.2 مفهوم التذمر المهني:

ان مصطلح التذمر المهني هو مصطلح جديد في علم اجتماع التنظيم، فهو من بين المفاهيم التي تحتاج الى التحديد لكونه مفهوما قيميا يصعب إعطائه معنى دقيق ومتفق عليه من طرف الجميع وذلك لارتباطه بالحالات النفسية الخاصة بكل شخص أو عامل مما يجعل مدلوله يختلف من فرد لأخر، وكذلك ارتباطه بعوامل اجتماعية، نابعة من رؤية الآخرين والمكانة الاجتماعية التي تشعر العامل بالتذمر، ووفقا لما أشار إليه برامسون (bramson) حول مفهوم التذمر الذي أشرنا اليه في المفهوم السابق، فإن التذمر المهني يمكن اعتباره حالة عدم الرضا لدى العامل مقارنة بعامل آخر، وعدم تحقيق الاشباع ضمن الجماعة الاجتماعية إضافة الى ذلك يرتبط مفهومه بالعوامل المادية التي تجعل لكل فرد قيم مادية ومعنوية يريد أن يحققها وهي تختلف من فرد الى آخر ولأن مستوى الاشباع غير محدد فيبقى الضبط الحقيقي والدقيق لمفهومه نسبيا الى

حد ما، وإن لم ينجح الفرد في تحقيق حاجياته وتطلعاته يعبر عن واقعه بالتذمر في وسط العمل وهذا ما يسمى بالتذمر المهني، ويرادف مصطلح التذمر المهني مصطلح عدم الرضا الوظيفي. وكتعبير عن عدم الرضا يمكن أن يكون التذمر منتشر وبشكل قوي لكن بدرجات متفاوتة بين الأفراد في المنظمة، وهو سلوك ناتج عن قرارات تتخذها المنظمة لا تخدم أهداف الأفراد. حسب كوالسكي (kowalski) فإن التذمر يحدث عندما يقيم الفرد معاييرها ويجد أن المعايير الحالية تتناقض مع المعايير التي يتوقعها.<sup>7</sup>

**2.2 أنواع التذمر المهني:** حسب تصنيف برامسون لأنواع التذمر المستتر والظاهر نستنتج نوعان من التذمر المهني في مكان العمل وهما:

• **التذمر المهني المستتر:** ويحدث عندما لا يستطيع الفرد مواجهة سلطة المنظمة أو مسؤوله عن عدم رضاه إزاء القوانين والإجراءات غير العادلة تجاه العمال، فيعبر عنه بواسطة الإحباط أو الاعترا ب أو التعب والارهاق.

• **التذمر المهني الظاهر:** ويعبر عنه العامل عن طريق الشكاوى والتظلمات والغياب والتأخر المتعمد كرد فعل عن عدم رضاه اتجاه  
أما تصنيف التذمر حسب المنفعة فهو نوعان:

• **التذمر المهني النفعي:** الذي يعبر عنه عن طريق الشكاوى والتظلمات والاضرابات بغرض تغيير الوضع غير المرغوب فيه مكان العمل، وهو شكل من أشكال الشكاوى الفعالة تتم من قبل العمال حيال ظروف العمل، أو حيال انتهاك المنظمة بند من بنود اتفاقية العمل مع العمال، أو قيام عامل بالشكاوى عن التبليغ عن أعمال غير قانونية أو أخلاقية في المنظمة، هذا النوع من الشكاوى والتظلمات قد تم تناولها في الكثير من الدراسات والأدبيات الأكاديمية.

• **التذمر المهني غير النفعي:** ويتمثل في مظاهر الاستياء عن العمل مثل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى والتظلمات غير النفعية.... هذا النوع الذي تم تجاهله تقريبا من البحوث والدراسات والأدبيات الأكاديمية، وكذلك في السلوك التنظيمي.

**3.2 المفهوم الإجرائي للتذمر المهني:** مما سبق يمكن إعطاء مفهوم للتذمر المهني بأنه مجموعة من الاتجاهات والمشاعر وردود الفعل السلبية التي يحملها العامل تجاه عمله، وهي حالة عدم الرضا عن العمل يمكن أن لا يعبر عنها علنا لكن تظهر في تصرفاته مثل التعب والارهاق والملل، أو يعبر عنها الفرد بواسطة الكلام والشكاوى والتظلمات حتى أنها تصل أحيانا إلى

الإضرابات، والتي تنتج عادة عن مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والبيئية التي يعمل ضمنها العامل.

#### 4.2 أبعاد التذمر المهني:

- **الاغتراب:** هو شعور العامل بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، مما يخلق لديه آثار سلبية مثل العزلة، والانفصال عن بيئة العمل، وينتج عن أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالعامل.<sup>8</sup>
- **التعب والارهاق:** حالة من الانهك تحصل نتيجة الأعباء والمتطلبات الزائدة والمستمرة الملقاة على عاتق الأفراد على حساب طاقتهم وقدرتهم.<sup>9</sup> وهو نوعان التعب الجسدي الذي يظهر في صوعوية تأدية العامل الأعمال التي كان يقوم بها سابقا بسهولة، والتعب النفسي يظهر في صعوبة تركيز العامل على الأعمال الموكلة إليه ويجد نفسه مشتت أو يصيبه النعاس في فترات العمل.
- **الرتابة والملل:** يظهر الملل نتيجة التكرار في الأعمال الرتيبة، والتي تنحصر في دائرة ضيقة، إضافة إلى سياسة المنظمة التي تؤثر على مدى انتشار الملل بين العاملين.<sup>10</sup> خاصة من جانب نظام الحوافز ودور الخدمات الاجتماعية للمنظمة في كيفية توفير وسائل للتقليل من الملل مثل السفر أو الاستراحات المبرمجة في العطل، بالإضافة لإن عزلة العامل عن جماعات العمل يخلق لديه الملل فالارتباط بالآخرين يعد من المنشطات النفسية لدى العامل.
- **مظاهر الاستياء عن العمل:** إن المظاهر السلبية التي تواجه العمل، تعبر عن عدم رضا العاملين وسخطهم وتذمرهم عن العمل، بحيث تشكل خطرا على المنظمة وسلامتها.<sup>11</sup> تتمثل مظاهر الاستياء عن العمل في:
  - **دوران العمل:** هنا نتحدث عن الترك الطوعي للعمل من طرف العامل بمبادرة شخصية وعن معدل الاستقالة وانفكاك العمالة وعدم الاستقرار المهني، وهذا راجع إلى عدم تلبية المنظمة حاجيات العامل سواء من الجانب المادي أو من الجانب المعنوي، ونجد هذا خاصة لدى الإداريين الماهرين لعدم توافق أهداف المنظمة مع مطالبهم.
  - **الغياب والتأخير:** الغياب نوعان الغياب بإذن بسبب المرض الذي يعتبر غيابا لا إراديا نتيجة لقوة قاهرة، والغياب بدون إذن حيث هذا الأخير الذي يعكس حالة من حالات التذمر المهني وهو غياب إرادي بدون عذر وهذا ناتج عن آثار عدم الرضا، قد يعود

هذا لطبيعة العمل الذي يحوي الكثير من الضغوط أو المعاملة السيئة من طرف المسؤول أو الإدارة مما يؤدي بالعامل إلى الغياب لتهدئة أعصابه، أو يعود إلى الروتين في العمل ما يجعل العامل يصاب بالملل فيضطر إلى الغياب لكسر الروتين، أو يعود إلى إحساس العامل بأن أجره لا يلي حاجياته مما يؤدي به إلى التغيب لكسب مدخول من جهة أخرى يلبي به حاجياته، ويعتبر التغيب والتأخر من أهم السلوكيات السلبية التي يتخذها العمال لمواجهة محيط العمل.

- **الشكاوى والتظلمات:** الشكوى هي تعبير عن عدم الرضا والاعتراض عن السلوك غير العادل في العمل، ومن بين العوامل الرئيسية لتعدد الشكاوى في المنظمة سوء نظام الأجور والحوافز سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، وظروف العمل غير الملائمة وغير المرغوب فيها، وسوء العلاقات بين العاملين والإدارة وبين العاملين فيما بينهم، إضافة إلى تظلمات عبء العمل، مما يخلق لدى العامل الشعور بالاستياء وعدم الاستقرار في مكان العمل.

- **المرض والتمارض:** ظاهرة المرض المهني ترتبط بكفاءة التنظيم من حيث نوع العمل وبيئته والظروف الفيزيائية ونمط التنظيم الاجتماعي في المنظمة، وتظهر العلاقة بين المرض وفقد الدافعية لدى الفئة غير الراضية عن عملها.

أما لجوء العاملين إلى التمارض بسبب ضغوطات العمل في حالة أن العامل لا يستطيع مواجهه فيتهرب بهذه الطريقة، نجد نوعين من التمارض الأول هو ادعاء العامل المرض أثناء العمل للتهرب من تأدية المهام الموكلة إليه دون الانقطاع عن العمل، أما الصنف الثاني فهو مزامن لانقطاع العامل عن العمل، وكلا الصنفين نتيجة رفض العامل وعدم رضاه عن أعباء العمل زائدة موكلة إليه أو أعمال ليست ضمن صلاحيته أو :

- **مشاكل الانضباط:** تظهر مشاكل عدم الانصياع في العمل عند استياء العاملين، وقد تكون استجابة لمواقف السخط وعدم الرضا والإحباط، كسلوك سلبي موجه ضد بيئة العمل، ويعبر عنها العامل بالتكاسل واللامبالاة، والصراع والتعدي على الغير وعدم الالتزام بالتعليمات والاخلال بالعمل.

- **انخفاض الروح المعنوية:** الروح المعنوية هي حالة نفسية للعامل التي تمثل مجموع المشاعر والاتجاهات داخل المنظمة تتحكم في سلوكه وتؤثر عليه بشكل سلبي إذا انخفضت، وهذا نتيجة عدم المساواة والعدل بين العمال من طرف المسؤول، وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بمصيرهم المهني، وشعور

العامل بالتقيد المفرط أثناء تأدية عمله بسبب الرقابة المستمرة وحاجته إلى الحصول على إذن في كل تصرفاته، ويظهر انخفاض الروح المعنوية في نقص الأداء، وانعدام روح الفريق وضعف الأداء الجماعي.

- **الإضرابات:** من مظاهر التذمر وعدم رضا العاملين عن وظائفهم، وتعتبر من أهم الآليات التي المستخدمة من طرف العمال للدفاع عن مصالحهم، والضغط على المنظمة لتحقيق أهدافهم، وتحدث الإضرابات نتيجة علاقات العمل غير المتكافئة بين العمال الإدارة وفقدان الأمن الوظيفي وعدم الاستقرار في العمل.

**5.2 العوامل المؤثرة في التذمر المهني:** للتذمر المهني عدة محددات أو عوامل تؤثر فيه، نذكر منها:

- **العوامل الذاتية:** التي لها علاقة بشخصية الموظف وتؤثر على مستوى التذمر لديه وتشمل العوامل الديموغرافية إضافة إلى متغيرات تشمل قدرة الموظف على العمل وقيمة العمل لديه.
- **العوامل الوظيفية:** تتمثل في العوامل المتعلقة بالوظيفة مثل كيفية التوظيف وسياسة الأجور المتبناة من طرف المؤسسة، والأمن الوظيفي والنمو والارتقاء الوظيفي.
- **العوامل التنظيمية:** التي تتمثل في ظروف وبيئة العمل، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل، الهيكل التنظيمي، شبكة الاتصالات، نمط القيادة، العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية).

وقد اعتمدنا في دراستنا على محدد العدالة التنظيمية الذي يلعب دور كبير في التأثير على مستوى التذمر المهني.

**3 النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة:** هناك عدة نظريات مفسرة لمفاهيم الدراسة نتبنى منها:

**1.3 نظرية العدالة لآدمز:** حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة على أنها دافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد بين مدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع مخرجاته التي يحصل عليها منها، كما يقارن مخرجاته على مدخلاته مع مخرجات الآخرين من زملائه على مخرجاتهم.<sup>12</sup> فإذا لم توافق مخرجات الموظف مع مدخلاته بالمقارنة مع زملائه في العمل أو نظرائه في وظائف أخرى، يتخذ سلوكيات سلبية يعبر بها عن تذمره عن العمل وعدم رضاه وسخطه اتجاه الواقع الذي هو فيه.

**2.3 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:** يرى ماسلو أن الفرد لديه عدة حاجات يريد أن يشبعها وهذا حسب درجة الاحاح والأولية والتي يصنفها حسب بناء هرمي متدرج وتتمثل في الحاجات

الفيزيولوجية التي لا يمكن للفرد الاستغناء عنها فإذا توفرت هذه الحاجات الأولية يبحث عن حاجات أعلى منها درجة مثل الأمن والأمان ثم الحاجات الاجتماعية فحاجة التقدير وأخيرا حاجة تحقيق الذات، وعدم اشباع هذه الحاجات يدفعه إلى تكوين سلوكيات غير سوية وسلبية يعبر بها عن تذمره وسخطه وعدم الرضا في العمل.

### ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة:

**1 الإجراءات المنهجية:** بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لأساسيات العدالة التنظيمية، وكذلك التذمر المهني وإعطاء المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة، سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع كلية الآداب واللغات جامعة البليدة 2، لتكون حقلًا للدراسة الميدانية وهذا من خلال دراسة مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) على مستوى التذمر المهني في إدارة الكلية.

**منهجية الدراسة:** باعتبار بحثنا يدور حول مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية على مستوى التذمر المهني في الإدارات الجزائرية، سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بغية تسليط الضوء على مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها على مستوى التذمر المهني، من خلال وصف الظاهرة العدالة التنظيمية من جهة كذلك التذمر المهني في الإدارة، ثم وصولا إلى تحليل العلاقة والغوص في الارتباطات.

**أدوات جمع البيانات:** تختلف تقنيات وأدوات جمع البيانات باختلاف المناهج وموضوع الدراسة، وفي موضوع دراستنا قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال من إدراكهم للعدالة التنظيمية وأثرها على مستوى التذمر المهني، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة وتشمل أسئلة فرعية ورئيسية مفتوحة وأخرى مغلقة تتضمن أبعاد العدالة التنظيمية وكيفية تأثيرها على مستوى التذمر المهني، والتي تترجم فرضيات الدراسة، كما تنقسم إلى أربعة محاور المبينة في الجدول التالي:

#### جدول (1)

##### توزيع أسئلة الاستمارة

المحور	موضوع المحور	عدد الأسئلة	رقم الأسئلة
المحور الأول	متعلق بالبيانات الشخصية	6 أسئلة	من 1 إلى 6
المحور الثاني	العلاقة بين العدالة الإجرائية والتذمر المهني	7 أسئلة	من 7 إلى 13
المحور الثالث	العلاقة بين العدالة التوزيعية والتذمر المهني	5 أسئلة	من 14 إلى 18
المحور الرابع	العلاقة بين عدالة التعاملات والتذمر المهني	7 أسئلة	من 19 إلى 25

المصدر: من إعداد الباحثين

**2 مجتمع الاحصائي للدراسة:** يعد تحديد مجتمع البحث وكذلك عينة البحث من المراحل الأساسية التي يوليها الباحث أهمية، لما فيها من دور كبير في جمع المعطيات، وفي دراستنا يتمثل المجتمع الاحصائي في جميع الموظفين الإداريين لكلية الآداب واللغات بجامعة البلديّة 2 والذي يمثل 87 موظف إداري بجميع رتبهم، ولقد ارتئينا إلى اختيار المسح الشامل لمجتمع البحث الاحصائي المستهدف من الدراسة، حيث قمنا بجمع البيانات من جميع المفردات وكافة الحالات دون ترك أي مفردة أو حالة. وعليه المجتمع الاحصائي يقدر ب 87 مبحوث، قمنا بتوزيع 87 استمارة على كامل موظفين كلية الآداب واللغات وتحصلنا على 86 من مجموع 87 استمارة بسبب مبحوث واحد كان في عطلة مرضية.

### جدول (2)

عدد موظفين كلية الآداب واللغات بجامعة البلديّة 2 حسب الرتب لسنة 2024

العدد	الرتبة
01	ترجمان
32	المتصرفون
01	المنشطون الجامعيون
02	وثائقيو أمناء محفوظات
02	مساعدو المكتبات الجامعية
02	مهندسون الإحصاء
10	المتخصصين في الاعلام الآلي
10	ملحقو الإدارة
03	المحاسبون
09	أعوان الإدارة
12	الكتاب
03	العمال المهنيون
87	المجموع

المصدر: احصائيات الموظفين لسنة 2024 من طرف مصلحة المستخدمين لكلية الآداب  
واللغات جامعة البلديّة 2

**3 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:** تم تبويب وترميز البيانات، واستخدمنا مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وعالجناها بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسب افراد المجتمع الاحصائي الذين اختاروا

كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد المجتمع الإحصائي على هذه الفقرات.

#### 4 عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 1.4 التحليل الوصفي لخصائص المجتمع الإحصائي:

##### جدول (3)

##### توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	38	44,2%
أنثى	48	55,8%
المجموع	86	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم 01 والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم إناث بنسبة 55.8% مقابل نسبة 44.2% من المبحوثين ذكور، وهذا بالعودة إلى مقارنة عدد الإناث اللواتي تحصلن على البكالوريا وتخرجن من الجامعة بعدد الذكور نجد أن الإناث لهن ميزة عدم الالتزام بالخدمة الوطنية، بالإضافة أن معظم الإناث يفضلن المؤسسات الخدماتية أو التعليمية عكس الذكور الذين يميلون إلى الخدمة في مجال الشرطة أو الحماية المدنية أو الجيش الوطني، وهنا طبيعة نشاط الجامعة تعليمي خدماتي، وفي خوضنا في التحليل نجد أن معظم الأسر الجزائرية تسمح بمزاولة المرأة عملا إداريا في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة إدراكا منهم أن العمل الإداري يناسب الإناث جسديا ونفسيا.

##### جدول (4)

##### توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة المئوية
ثانوي	26	30.2%
جامعي	60	69.8%
المجموع	86	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم 02 والذي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يملكون شهادة جامعية تقدر بـ 69.8% مقابل نسبة

30.2% يملكون مستوى ثانوي، يمكن تفسير القراءة الإحصائية لهذه المعطيات أن معظم المبحوثين يملكون مستويات عليا وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإداري في الجامعة الذي يتطلب مؤهلات علمية عالية للقيام بتسيير المصالح الإدارية المختلفة من مالية ووسائل عامة، إضافة إلى خدمة متطلبات الطلبة من شهادات تخرج ومتابعة مسار الطلبة الدراسي، وهذا يتطلب التخصص في عدة مجالات كالتسيير والمالية والقانون، وكل هذه التخصصات تستدعي موارد بشرية متحصلة على شهادات جامعية، وبالنسبة للخدمات المتمثلة في السكرتارية وأعاون حفظ البيانات والاعلام الآلي وتخصصات أخرى، تتطلب مستوى ثانوي بالإضافة إلى تریصات في تلك التخصصات على مستوى جامعة التكوين المهني أو جامعة التكوين المتواصل.

#### 2.4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

##### جدول (5)

##### مدى خضوع الموظفين في الإدارة لنفس قوانين وإجراءات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الأنواع
22.1%	19	نعم		
77.9%	67	29.9%	20	عدم الالتزام بإجراءات العمل
		35.8%	24	عدم ثقتك بالإدارة
		34.3%	23	شعورك بعدم عدالة القوانين وموضوعيتها
		100%	67	المجموع الجزئي
100%	86	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال بيانات الجدول يتبين أن 77.9% من المبحوثين أجابوا بأن الموظفين في الإدارة لا يخضعون لنفس قوانين وإجراءات العمل في المؤسسة ميدان الدراسة، ويتوزعون كما يلي: 35.8% منهم وهي أعلى نسبة، يرون أن عدم خضوع الموظفين في الإدارة لنفس القوانين والإجراءات المتخذة في إدارة المؤسسة محل الدراسة يؤدي بهم إلى عدم الثقة في الإدارة بسبب عدم وجود عدالة في تطبيق هذه القوانين والإجراءات، أما 34.3% وهي نسبة قريبة من نسبة الفئة الأولى يرون أن هذا يؤدي بهم إلى الشعور بعدم عدالة القوانين وموضوعيتها، في كلتا الفئتين توجد ردة فعل معنوية أي تذمر مستتر وهي عدم الثقة والشعور بغياب العدالة حيث أنهم لا يبدون أي ردة فعل معلنة في مواجهة هذه الإجراءات والقوانين غير العادلة وهذا إما

بسبب شخصية العمال التي تكون أحيانا شخصية ضعيفة انطوائية تحب العزلة فقط تعبيراً عن عدم الرضا أو أن هناك بعض العمال الذين لا يحبون خلق المشاكل في مكان العمل لتوفير بيئة مستقرة، أما 29.9% من المبحوثين يرون أن غياب العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات في العمل يترتب عليه عدم التزامهم بإجراءات العمل وهذه ردة فعل معلنه أي تدمر ظاهري عبروا عنها بعدم الانصياع والالتزام بسبب استيائهم من عدم خضوع جميع الموظفين لنفس الإجراءات والقوانين في الإدارة، أما نسبة 22.1% من المبحوثين فهم يرون أنه الموظفين في الإدارة يخضعون لنفس قوانين وإجراءات العمل.

#### جدول (6)

مدى موضوعية أسس اختيار المترشحين للبرامج التكوينية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الأصناف
22.1%	19	نعم		
77.9%	67	34.3%	23	الشكوى والطعن في الإجراءات
		17.9%	12	طلب شرح حول هذه الإجراءات
		47.8%	32	الشعور بالظلم وعدم الرضا عن القرار
		100%	67	المجموع الجزئي
100%	86	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من البيانات في هذا الجدول يتبين أن 77.9% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد أسس موضوعية في اختيار المترشحين للبرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا إما بسبب عدم اطلاعهم على هذه الأسس والبرامج وبالتالي ضياع حقوقهم، وأن في الغالب قطاع الوظيف العمومي لا يوجد فيه مخططات تكوين كثيرة للموظفين، ويتوزعون كما يلي: 47.8% وهي أعلى نسبة ترى أن هذا يؤدي بهم إلى الشعور بالظلم وعدم الرضا عن القرار وهو تدمر مستتر حيث أنهم لا يعبرون عن استيائهم وعدم رضاهم، أما 34.3% يرون أنه عدم توفر الموضوعية في اختيار المترشحين للبرامج التكوينية يؤدي بهم إلى الشكوى والطعن في هذه الإجراءات وهي ردود فعل معلنه وظاهرة ويمكن أن تكون الشكوى في هذه الحالة فعالة أي تعبر عن تدمر مهني نفعي يؤدي إلى تغيير الوضع غير المرغوب فيه فيما يخص قائمة المترشحين للتكوين، أما نسبة 17.9% ترى أنه يجب أن يطلبوا شرح حول هذه الإجراءات بطريقة مسالمة بشكل عادي دون أي تدمر، أما نسبة 22.1% من المبحوثين يرون أنه هناك موضوعية في

اختيار المترشحين للبرامج التكوينية وهم في أغلب الأحيان قد استفادوا من التكوين، خاصة تكوين قصير المدى بالخارج الذي يستفيد منه أغلب رؤساء المصالح.  
**3.4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:**

**جدول (7)**

مدى مناسبة الأجر في العمل مقارنة بمؤهلات الموظف العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
		النسبة	التكرار	الأنواع	
26.7%	23	نعم			
73.3%	63	36.5%	23	مستوى رضاك في العمل	لا
		49.2%	31	مستوى دافعتك نحو العمل	
		14.3%	9	استقرارك في العمل	
		100%	63	المجموع الجزئي	
100%	86	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال البيانات في هذا الجدول يتبين أن نسبة 73.3% من المبحوثين ترى أن الأجر الذي يتقاضونه في العمل لا يناسب مؤهلاتهم العلمية، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الجامعة تعليمي خدماتي غير منتج وهو تابع للوظيفة العمومي الذي يحدد الأجور وفق الأصناف والرتب بالنسبة للأسلاك المشتركة لجميع القطاعات الخدماتية، إضافة أنه لا يتحصلون على منحة النقل أو الاطعام أو التعويض بالنسبة للساعات الإضافية من العمل، عكس القطاع الإنتاجي الذي يحوي على عدة منح التي ترفع من الأجر رغم نفس المستوى التعليمي مع موظفين القطاع العمومي، وتتوزع هذه الفئة حسب النسب التالية: 49.2% ترى أن هذا ينعكس على مستوى دافعتهم في العمل لأن الأجر هو هدف أي موظف لسد مختلف حاجياته فإن كان الأجر منخفض تنعدم الدافعية في العمل ويصبح هناك فتور في تأدية وظائفهم، أما 36.5% ترى أن هذا ينعكس على مستوى الرضا في العمل في هذه الحالة يصبح الموظف غير راض عن أي قرار أو إجراء يتم اتخاذه من طرف المنظمة، أما 14.3% ترى أن هذا يؤثر على استقرارهم في العمل فيبحثون عن عمل آخر يوفر لهم أجر مرتفع يلبي لهم جميع متطلباتهم في الحياة، أما نسبة 26.7% من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب مع مؤهلاتهم العلمية، وتجد أغلبهم مستوى تعليمهم ثانوي مقارنة مع الفئة الأولى التي تكون أغلبهم جامعيين في المؤسسة محل الدراسة.

### جدول (8)

#### مدى تناسب الأجر مع مجهودات الموظف المبذولة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسبة	التكرار	الأنواع
12.8%	11	نعم		
87.2%	75	13.3%	10	انخفاض في مستوى الأداء
		21.3%	16	التكاسل واللامبالاة في العمل
		56%	42	انخفاض مستوى التحفيز في العمل
		3.9%	7	التغيب المستمر
		100%	75	المجموع الجزئي
100%	86	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال بيانات الجدول نجد أن 87.2% وهي نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن الأجر لا يتناسب مع مجهوداتهم في العمل، وهذا بالنظر إلى المدخلات التي تتمثل في الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف في العمل مقارنة مع المخرجات وهو الأجر الذي يتحصل عليه الموظف الذي في رأيه لا يسد حاجياته الأساسية، وتتوزع هذه الفئة على النسب التالية: 56% ترى أن هذا يؤدي إلى انخفاض في مستوى التحفيز في العمل لأن المحفز الأساسي للموظف هو الأجر الذي به يحقق أهدافه ويسد به حاجياته خاصة إن كان الموظف متزوج ويعول أسرة، وعندما لا تتحقق أهداف الموظف يؤدي به إلى عدم الرضا، أما 21.3% ترى أن هذا يؤدي إلى التكاسل واللامبالاة في العمل فيصبح الموظف يتكاسل عن القيام بالأعمال الموكلة إليه ولا يبالي بالنتائج وهذا من مظاهر التذمر المهني الظاهري، أما 13.3% ترى أن هذا يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء في العمل حيث يصيبه الفتور ويصبح غير مندفع في تأدية واجباته والتزاماته اتجاه عمله، أما 3.9% ترى بأن هذا يدفعها إلى التغيب المستمر وهي فئة صغيرة تجدهم يقومون بأعمال مريحة خارج العمل كالتجارة أو العمل بدون تأمين أو بصفة غير قانونية لدى أرباب الأعمال، أما نسبة 12.8% من المبحوثين يرون أن الأجر يتناسب مع مجهوداتهم في العمل معظمهم نساء غير متزوجات ليس لديهم أي التزامات أسرية حيث أن راتبهن يغطي حاجياتهن.

### جدول (9)

#### مدى عدالة توزيع الحوافز في المنظمة

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات		
		النسب	التكرار	الأصناف
19.8%	17	نعم		
80.2%	69	15,9%	11	تراجع مستوى ادائك
		40,6%	28	غياب الروح المعنوية
		10,1%	7	عدم الاكتراث بالعمل
		33,3%	23	عدم الرضا عن العمل
		100%	69	المجموع الجزئي
100%	86	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من البيانات في هذا الجدول يتبين أن 80.2% من المبحوثين يرون أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، و بالتكلم عن الحوافز نذكر نوعيها المادي والمعنوي، فالحوافز المادية في القطاع العمومي تكاد منعدمة، وبالتحدث عن المنح فهي متساوية بالنسبة لجميع الموظفين وهم على علم بذلك حسب الصنف كما ذكرنا في تحليل الجدول رقم 5، أما الحوافز المعنوية فهي تلعب دور مهم بالنسبة للموظف وهي التي سوف نشير إليها هنا، فتتوزع هذه الفئة إلى ما يلي: 40.6% يرون أن عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز يؤدي إلى غياب الروح المعنوية لديهم حيث أن تحفيز الروح المعنوية تعتبر من العوامل المهمة التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين أداء الموظفين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر راجع لعدم تشجيع ومدح إدارة المؤسسة محل الدراسة لموظفيها على الأعمال التي يقومون بها فينعكس هذا على إخلاصهم وولائهم وعدم العمل بحماس ضمن جماعة العمل، أما نسبة 33.3% ترى أن هذا يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل لعدم اشباع حاجاتهم المعنوية التي تتمثل في اثبات الذات كما أشار إليه ماسلو في هرم الحاجيات، أما 15.9% ترى أن هذا يؤدي بهم إلى التراجع في مستوى أدائهم بسبب فقدانهم للحماس وأهمية العمل ورغبتهم في الأداء بفاعلية، أما 10.1% فيؤدي هذا بهم إلى عدم الاكتراث بالعمل فنجد أنه لا تتوفر لديهم الإرادة في العمل وغير مهتمين بنتائج العمل وكل هذا راجع إلى غياب الحوافز المعنوي التي تعتبر مهمة جدا في تحفيز الموظفين وخلق فيهم الرغبة في العمل وتكوين فريق عمل فعال بواسطته يمكن للمؤسسة محل الدراسة أن تصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة دون أي عراقيل، أما نسبة 19.8% من المبحوثين يرون أن هناك عدالة في توزيع الحوافز في الجامعة ومستوى رضاهم

عالي وأن معظمهم لديهم رؤساء يمدحونهم ويشيدون بهم أثناء القيام بأعمالهم وتجد الكثير منهم مكون صداقة مع مسؤوله في العمل.

#### 4.4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

##### جدول (10)

##### عدالة تعاملات المسؤول المباشر مع الموظفين

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات		
%44.2	38	نعم		
%55.8	48	النسب	التكرار	الأنواع
		%39.6	19	رغبتك في العمل
		%29.2	14	أدائك في العمل
		%6.3	3	ولائك للمنظمة
		%25	12	علاقتك بالمدير
%100	48	المجموع الجزئي		
%100	86	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين

من بيانات الجدول يتبين أن نسبة 55.8% من المبحوثين يرون أنه لا توجد عدالة في التعاملات من طرف المسؤول المباشر مع زملائهم الموظفين وهذا لعدة اعتبارات يمكن أن تكون بسبب المصالح الشخصية حيث أن المسؤول يتعامل بشكل جيد مع الموظف الذي تكون معه مصلحة شخصية داخل أو خارج العمل، أو بسبب الجهوية حيث ترى هذه الفئة أن المسؤولين يميلون إلى العمال الذين ينتمون معهم إلى نفس الجهة السكنية، إضافة إلى المناصب العليا التي تغير المسؤول وطريقة تعامله بين العمال، إلى جانب سلطة الموظف ذوي المهارات والكفاءات العليا الذي يتحكم في زمام أمور العمل والتي تمثل سلطة الخبير حسب تحليل ميشال كروزي حيث أن المسؤول يعطي اعتبار كبير لهذه الفئة من العمال، هذه الفئة من المبحوثين تجد أن عدم عدالة التعاملات لها تأثير وتتوزع على النسب التالية، 39.6% يرون أن ذلك يؤثر على رغبتهم في العمل ما يفسر تكاسلهم وكثرة غياباتهم وعدم الالتزام بمواقيت العمل، تليها نسبة 29.2% يرون أن ذلك يؤثر على أدائهم في العمل حيث ينخفض أدائهم ما ينتج عنه عدم اتقان العمل وغياب الروح المعنوية، فيما أن 25% منهم يرون أن ذلك يؤثر على علاقتهم بالمدير فتنتج عنها مشاحنات بينهم وبين مسؤوليهم الأمر الذي يؤدي رفض تطبيق الأوامر وعدم الالتزام والنقيد بالقواعد والقوانين الموكلة إليهم من طرف مسؤولهم المباشر، أما نسبة 6.3% ترى أن ذلك يؤثر على ولائهم للمنظمة ويؤدي به بالتفكير في ترك الوظيفة في أي وقت تسنح له الفرصة، أما نسبة

44.2% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون انه هناك عدالة في معاملات المسؤول المباشر مع الموظفين، وهذا راجع إما إلى علاقته الجيدة مع المسؤول، أو أنه موظف منضبط وذو خبرة مهنية مما لا يجعله عرضة لانتقادات المسؤول.

### جدول (11)

#### مساهمة التعاملات الجيدة للمسؤول في رضا الموظف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	93%
لا	6	7%
المجموع	86	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

من بيانات الجدول يتبين أن نسبة 93% من المبحوثين ترى أن التعاملات الجيدة للمسؤول تساهم في رضاهم عن العمل، وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بالرغبة والدافعية في أداء المهام الموكلة إليهم بإتقان، الأمر الذي يزيد في رفع معنوياتهم وتحفيزهم لتقديم أكبر جهد ممكن والعمل ضمن فريق واحد، كما أن المعاملة الجيدة تخلق بيئة عمل مناسبة (الشعور بالأمن، الاستقرار، الثقة، التعاون والانسجام)، مما تحقق أهداف الموظفين الشخصية وأهداف المنظمة في آن واحد، وترفع من مستوى رضاهم عن العمل، وتدفع بهم إلى الولاء للمنظمة، مقابل نسبة 7% من المبحوثين يرون أن التعاملات الجيدة للمسؤول لا تساهم في رضا العامل، كونها مصلحة وقتية تنتهي بانتهاء الوظيفة، وهذا ما يفسر أهمية تحقيق المصالح الشخصية تحت أي ظرف ومهما كانت المعاملة.

### 5 الاستنتاج العام:

بعد دراستنا للموضوع والاحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر التذمر المهني في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.
- بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى منخفض لكل من بعد العدالة الإجرائية، وبعد العدالة التوزيعية، وتدعم هذه النتيجة إلى أن عمليات صنع القرار التي تخص الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لا تتم وفق معايير موضوعية، إضافة إلى أن القوانين لا تطبق على جميع الموظفين مع وجود انحياز للبعض منهم، إضافة إلى أن توزيع المكافاة

والحوافز خاصة الحوافز المعنوية التي تلعب دور مهم في رضا الموظفين لا يتم منحها وفق الجهد المبذول أول المؤهلات العلمية، بل تتم على أسس غير موضوعية، كما أن الموظفين لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها وهذا ما جاءت به نظرية العدالة لآدمز حيث عدم تساوي مخرجات الفرد مع مدخلاته مقارنة مع زملائه يؤدي به إلى عدم الرضا والتذمر في العمل. كما تدعم هذه النتائج، النتائج التي توصلت إليها دراسة أنيتا كونيتشكا هييك أنه حينما يكتشف العمال التناقض بين حالتهم المثالية والفعالية يصبحون غير راضين مما يحفزهم على التذمر في محاولة لتحقيق الذات.

● أظهرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط من العدالة التفاعلية، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين الموظفين ومسؤوليهم، وهذا لعدة اعتبارات يمكن أن تتسبب فيها المصالح الشخصية والجهوية، والمناصب العليا التي تغير طريقة التعامل بين العمال، إلى جانب سلطة الموظف ذوي المهارات والكفاءات العليا الذين يميل لهم معظم المسؤولين. وتدعم هذه النتائج دراسة أنيتا كونيتشكا حيث الوساطة الكاملة لمتغير المعاملة العادلة من بين المتغيرات الثمانية المدروسة ومتغير التذمر حيث المعاملة المتبادلة بين القائد والعضو التي تكون غير مبنية على الاحترام تخلق التذمر في مكان العمل وهذا في.

● أوضحت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من التذمر المهني في المؤسسة محل الدراسة، نتيجة عد تحقيق الموظفين جميع حاجياتهم من المتطلبات المعيشية وهذا حسب نظرية الحاجات لماسلو، مما دفعهم إلى انتهاج النتيجة سلوكيات سلبية والتي نراها في الطعون في القرارات وعدم الالتزام بها، وانعدام ثقة الموظفين في الإدارة لوجود انحياز في تطبيق القوانين، إضافة إلى كثرة الشكاوى وعدم الرضا الدائم عن العمل، والتغيب المستمر والتكاسل واللامبالاة، وانعدام الرغبة في العمل وغياب الروح المعنوية، مع انخفاض مستوى الأداء، مما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

## خاتمة

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة التي تمت بكلية الآداب واللغات جامعة البليدة 2، باعتبار أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) من أهم العوامل التنظيمية التي تعمل الإدارة على تحقيقها لكسب ولاء الموظفين ورفع مستوى أدائهم للوصول لأهداف المنظمة، وأن تطبيقها من المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، وعدم تحقيقها في المنظمة يؤدي بالموظفين إلى اتباع سلوكيات سلبية مختلفة، يعبرون بها عن غضبهم وسخطهم وعدم رضاهم وتذمرهم عن السياسات والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة، وهذه السلوكيات تتمثل في كثرة الشكاوى والطعون في القرارات وعدم الالتزام بها، وانعدام ثقة الموظفين في الإدارة، والتغيب المستمر والتكاسل واللامبالاة، وانعدام الرغبة في العمل وغياب الروح المعنوية، وهذه الأبعاد تفسر ارتفاع في مستوى التذمر المهني في المؤسسة محل الدراسة، وما ينتج عن هذا انخفاض في مستوى الأداء ونقص في الدافعية أثناء العمل، وهذه متغيرات تنظيمية مهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

## قائمة المراجع:

1. ناصر نبال، 2015، اتجاهات الزبائن نحو التذمر وتأثيرها في سلوكهم التذمري: دراسة ميدانية في قطاع خدمات الاتصالات الخلوية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37 العدد 02، ص ص 465-487.
- 2 .Heck, Anita Konieczka , (2000) **Workplace Whining: Antecedents and Process of Noninstrumental Complaining.**, Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- 3 .Adams, J.S, (1963), Towards an understanding of inequity, **Journal of Abnomai and Social Psychology**, n°67, p 422-436.
- 4 .Beugré, C.D, (2002), Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective, **The International Journal of Human Resource**, vol 13, n° 7, p1094.
- 5 .Meier, P, (1993) **Don't let jerks get the best of you: advice for dealing with difficult people**, Thomas Nelson Publishers, Nashville.
- 6 .Bramson, R, (1981), **Dealing with Difficult People**, Dell Publishing, New York.
- 7 .Heck, Anita Konieczka, *ibid*, p 03.
8. قواسمي ديماء شكري، سوزان صالح دروزة، 2014، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال**، المجلد 10، العدد 02، الصفحات 297-316، ص 300.
- 9 . فهد بن أحمد الشعلان، 2016، مواجهة الاحترق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، المجلد 32، العدد 25، الصفحات 3-53، ص 13.
10. التون مايو، 1965، **المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية**، ترجمة إدريس مبارك، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص 69-71.
11. محمد بالرابح، 2009، **الرضا عن العمل**، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة وهران، ص ص 141-148.
12. أيمن أحمد العمري، 2010، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأردن، العدد 56 ديسمبر، ص ص 183-211.